



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF FERNANDO CORREIA DA SILVA

**A UTILIZAÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA SUPERAR OS
DESAFIOS NA EXECUÇÃO DAS AÇÕES INERENTES À CONDUÇÃO DA
OPERAÇÃO CARRO-PIPA NO ÂMBITO DO 72º BATALHÃO DE INFANTARIA
MOTORIZADO**

**Rio de Janeiro
2019**

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF FERNANDO CORREIA DA SILVA

**A UTILIZAÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA SUPERAR OS
DESAFIOS NA EXECUÇÃO DAS AÇÕES INERENTES À CONDUÇÃO DA
OPERAÇÃO CARRO-PIPÁ NO ÂMBITO DO 72º BATALHÃO DE INFANTARIA
MOTORIZADO.**

Projeto de Pesquisa apresentado à
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,
como requisito para a especialização
em Ciências Militares com ênfase em
Gestão Organizacional

**Rio de Janeiro
2019**



**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 FERNANDO CORREIA DA SILVA**

Título: A UTILIZAÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA SUPERAR OS DESAFIOS NA EXECUÇÃO DAS AÇÕES INERENTES À CONDUÇÃO DA OPERAÇÃO CARRO-PIPA NO ÂMBITO DO 72º BATALHÃO DE INFANTARIA MOTORIZADO.

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
JOBEL SANSEVERINO JUNIOR - Maj Cmt Curso e Presidente da Comissão	
DIEGO MOURA ORNELAS - Cap 1º Membro e Orientador	
DEREK RODON BRASIL - Cap 2º Membro	

FERNANDO CORREIA DA SILVA – Cap
Aluno

A UTILIZAÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA SUPERAR OS DESAFIOS NA EXECUÇÃO DAS AÇÕES INERENTES À CONDUÇÃO DA OPERAÇÃO CARRO-PIPA NO ÂMBITO DO 72º BATALHÃO DE INFANTARIA MOTORIZADO.

Fernando Correia da Silva*

Diego Moura Ornelas**

RESUMO

Discorre como funciona o Programa Emergencial de Distribuição de Água Potável coordenado pelos ministérios da Integração e da Defesa conhecido como Operação Carro-Pipa, cujo objetivo é complementar a distribuição de água potável no semi-árido nordestino e regiões do norte de Minas Gerais e Espírito Santo. Apresenta as peculiaridades da Operação Carro-Pipa retratando o 72º Batalhão de Infantaria Motorizado como uma das Organizações Militares pertencente ao Comando Militar do Nordeste que são responsáveis pela execução desta Operação. Busca através de pesquisa bibliográfica, documental e exploratória, reunir dados para informar acerca das condicionantes para execução da Operação Carro-Pipa, quais as ferramentas utilizadas na fiscalização da distribuição de água e quem são os atores envolvidos desde a apanha da água até a distribuição para o consumidor final. Após uma ambientação acerca dos objetivos e do funcionamento da Operação, busca elencar quais novas práticas de gestão estão sendo utilizadas pelo 72º Batalhão Infantaria Motorizada para superar os desafios na execução das ações inerente à condução da Operação Carro-Pipa, contado para isso com a experiências pessoais de militares que trabalham nas seções do referido batalhão, cuja quais possuem processos diretamente ligados a gestão da Operação. Além de levantar quais as novas práticas estão sendo utilizadas pelo batalhão, é realizado um questionário com integrantes do Escritório da Operação Carro-Pipa com intuito de levantar quais destas práticas que mais contribuíram para uma melhoria no desempenho das suas funções, com esse diagnostico é possível levantar boas práticas adotadas pelo 72º Batalhão de infantaria Motorizado que podem ser utilizadas por outras Organizações Militares Executoras da Operação Carro-Pipa, contribuindo assim para uma maior efetividade da Operação no âmbito do Comando Militar do Nordeste. Por fim, também foi levantado através deste questionário, qual processo da Operação Carro-Pipa necessita de um aperfeiçoamento, haja vista a importância que o mesmo possui para alcançar plenamente os objetivos propostos pela Operação.

Palavras-chave: Funcionamento da Operação Carro-Pipa. Desafios do 72º Batalhão de Infantaria Motorizado com a Operação. Novas Práticas de Gestão adotadas. Processo que necessita aperfeiçoamento.

ABSTRACT

It discusses how the Distribution Program of Emergency Drinking Water coordinated by the Ministries of Integration and Defense known as Operação Carro-Pipa, which aims to complement the distribution of drinking water in the northeastern semi-arid and northern regions of Minas Gerais and Espírito Santo. It presents the peculiarities of Operação Carro-Pipa describing the 72nd Motorized Infantry Battalion as one of the Military Organizations belonging to the Northeast Military Command that is responsible for the execution of this Operation. Search through bibliographic, documentary and exploratory research, gather data to inform about the conditions for the implementation of Operação Carro-Pipa, which tools are used in the supervision of water distribution and who are the actors involved since water collection to distribution until the end consumer. After becoming acquainted about the objectives and workings of the Operation, it seeks to list which new management practices are being used by the 72nd Motorized Infantry Battalion to overcome the challenges in carrying out the actions inherent to the workings of Operação Carro-Pipa, relying on the personnel experience of military working in the sections of the battalion, whose processes are directly linked to the operation management. In addition to Identify which new practices are being used by the battalion, a questionnaire is conducted with members of the Office of Operação Carro-Pipa in order to Identify which of these practices contributed most to an improvement in the performance of their duties, with this diagnosis is possible to acknowledge good practices adopted by the 72nd Motorized Infantry Battalion that can be used by other Military Organizations Carrying Out Operation Pipa Car, therefore, contributing to greater effectiveness of the Operation under the Northeast Military Command. Finally, it was also identified through this questionnaire, which process of Operação Carro-Pipa needs improvement, given the importance it has to fully achieve the objectives proposed by Operation.

Keywords: Operation of the Operação Carro-Pipa. 72nd Motorized Infantry Battalion's challenges with the Operation. New management practices adopted. Process must to be optimized.

* Capitão da Arma de Infantaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2009. Pós-Graduando em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO) em 2019.

** Capitão da Arma de Infantaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2005. Pós-Graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO) em 2017. Instrutor do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais de Infantaria – EsAO 2019.

1. INTRODUÇÃO

A estiagem e seca não são novidade no território brasileiro, contudo, nos últimos anos assistimos um avanço de seus efeitos em regiões que anteriormente não sofriam com a escassez hídrica, deixando de se restringir apenas na Região Nordeste.

Sobre a estiagem, a mesma já é considerada a maior nos últimos 40 anos sendo que a cada dia que se passa mais reservatórios que antes abasteciam comunidades e até cidades inteiras entram em colapso e os poucos açudes que ainda suprem as comunidades rurais estão quase exauridos ou com água imprópria para o consumo humano, sendo que muitos estão completamente secos. (COMANDO MILITAR DO NORDESTE, 2015)

Visando amenizar as dificuldades de acesso a recursos hídricos necessários para subsistência o Governo Federal por intermédio dos Ministérios da Integração Nacional e da Defesa, conduz desde 1998 o Programa Emergencial de Distribuição de Água conhecida como Operação Carro-Pipa (OCP). Sua finalidade é complementar a distribuição de água potável no semi-árido nordestino e regiões do norte de Minas Gerais e Espírito Santo. (REVISTA VERDE OLIVA, 2008)

Os Ministérios da Defesa e da Integração assinaram a portaria Interministerial Nr 1 MI/MD, em 25 de julho de 2012 visando à mútua cooperação técnica e financeira para a realização das ações complementares de apoio às atividades de distribuição de água potável às populações beneficiárias da Operação Carro-Pipa.

Para Força Terrestre ficou a incumbência de realizar as ações de distribuição emergencial de água potável com o auxílio de carros pipas contratados através de algumas de suas várias Organizações Militares (OM) existentes no Comando Militar do Nordeste (CMNE). Dentre estas OM se encontra o 72º Batalhão de Infantaria Motorizado (72º BIMtz), localizado na cidade de Petrolina, no interior do estado de Pernambuco.

1.1 PROBLEMA

O 72º BIMtz é uma das Organizações Militares Executoras (OME) das quais possuem municípios cadastrados na Operação Carro-Pipa. Sob a responsabilidade desta OME fica a de condução das atividades de planejamento, coordenação e

fiscalização da busca, transporte, desinfecção e distribuição de água potável aos beneficiários da referida operação em sua área de responsabilidade.

A área de responsabilidade do 72º BIMtz na Operação Carro-Pipa até o ano de 2018 era constituída de 33 municípios com aproximadamente nove mil pontos de entrega de água no total. As extensões territoriais desses 33 municípios somadas são de aproximadamente 93 milhões de Km² e para realizar a distribuição emergencial de água a referida OME possuía uma média de 850 prestadores de serviço contratados por mês, prestadores estes conhecidos como pipeiros. A soma dos contratos mensais de todos os pipeiros já atingiu valores da ordem de R\$ 9.000.000,00 (nove milhões de reais).

Para que todas as atividades relacionadas com a OPC possam ser desenvolvidas pelo 72º BIMtz são realizados empenhos de despesas em uma média de 105 milhões de reais por ano, número que por si só demonstra a complexidade da gestão dos processos relacionados com a Operação Carro-Pipa nesta OME, principalmente pelo grande volume de recursos gerenciados.

Diante deste quadro complexo apresentado, quais são as práticas de gestão que estão contribuindo para contornar os obstáculos encontrados na execução das ações inerentes a Operação Carro-Pipa do 72º BIMtz?

1.2 OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

- Destacar quais são as novas práticas de gestão que estão sendo empregadas pelo 72º BIMtz para contornar os obstáculos encontrados pelo escritório da Operação Carro-Pipa desta OME no planejamento, coordenação e fiscalização da busca, transporte, desinfecção e distribuição de água potável aos beneficiários da referida operação.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar os objetivos da Operação Carro-Pipa
- Relatar como é executada a Operação Carro-Pipa;
- Enunciar a missão do 72º BIMtz no contexto da Operação Carro-Pipa;
- Definir as novas práticas utilizadas 72º BIMtz na execução das ações referentes à Operação Carro-Pipa no período compreendido entre os anos de 2017 e 2018.

1.3 JUSTIFICATIVAS

A Operação Carro-Pipa tem por finalidade complementar a distribuição de água que é realizada pelos governos estaduais e municipais nas regiões em situação de emergência pelos efeitos da seca e estiagem. Por se tratar da maior ação subsidiária conduzida pelo Exército, com grande impacto na opinião pública e na imagem da força, deve ser conduzida com o máximo de cautela e controle, sendo de grande valia o compartilhamento das boas práticas adotadas pelas organizações militares executoras dessa operação, a fim de contribuir para uma melhor gestão e execução da mesma.

Para que a Operação possa ser executada em sua plenitude a OME necessita de um grande volume de recursos. O 72º BIMtz recebe aproximadamente 100 milhões de reais durante o ano para realizar todas as atividades necessárias à execução das ações referentes à Operação Carro-Pipa, o que inclui não só o pagamento dos prestadores de serviço (pipeiros), mas também a compra de pastilhas de cloro para desinfecção da água coletada, a locação de veículos para utilização por parte das equipes de fiscalização, a compra de materiais de escritório e materiais permanentes necessários para a vida administrativa da OME, o pagamento de diárias para equipes escaladas para realizar a fiscalização em um determinado período e outros inúmeros gastos indispensáveis para condução das atividades da Operação.

Diante deste quadro de elevadas movimentações de recurso, várias atividades administrativas referente ao setor fiscal, como realizações de empenhos, liquidações e pagamentos, por exemplo, são requeridas em níveis bem mais exigentes que em outras Organizações Militares onde não existe o encargo da condução da Operação Carro-Pipa. Em conseqüência, o Comandante da OM/ Ordenador de Despesas, figura responsável por capitanear todos os processos existentes em sua OM, recebe um encargo ainda maior de responsabilidade pela grande demanda existente, valendo ressaltar que falhas como desvio de finalidade ou danos ao erário, por exemplo, não serão tolerados por órgão fiscalizadores como as Inspetorias de Controle de Finanças do Exército.

Além da preocupação com a correta gestão de recursos, a OME deve se preocupar com repercussão que pode gerar através de possíveis falhas na execução da referida Operação, uma vez que a mesma possui um alto grau apelativo social pela

sensibilidade e grau de emergência que carrega ao ser responsável pela distribuição de um recurso tão básico para sobrevivência, que é a água.

Por carregar toda essa bagagem, a Operação Pipa torna-se extremamente complexa, uma vez que ações que gerem descontentamento da opinião pública podem comprometer a imagem do Exército, contribuindo significativamente para redução dos índices de credibilidade junto à sociedade, dificultando inclusive as atividades fim da Força Terrestre.

Desta forma, não há dúvidas da relevância do estudo das práticas de gestão que auxiliam em uma melhor execução da Operação Carro-Pipa no âmbito do 72º BIMtz, não só pela enorme quantidade de recurso empregado, mas também pela manutenção da credibilidade que as Forças Armadas possuem junto à sociedade.

2. METODOLOGIA

A fim de atingir os objetivos propostos, a presente pesquisa se desenvolveu através de uma linha qualitativa, no que tange à sua abordagem, tendo em vista que o pesquisador será o responsável direto pela coleta de dados por meio de pesquisas bibliográficas e documentais.

Por meio de uma pesquisa exploratória, buscou-se analisar relatórios dos sistemas de controle utilizados na Operação, apresentando, com o auxílio dos dados extraídos, as dimensões da Operação no nível do 72º BIMtz, elencando as principais dificuldades na execução das ações inerentes à Operação Carro-Pipa nesta Organização Militar.

Finalmente, por meio de levantamento junto aos militares do 72º BIMtz que possuem vínculos com processos relacionados às atividades da Operação Carro-Pipa, elencou-se quais práticas recém adotadas contribuem para uma melhor gestão destes processos, possibilitando uma maior eficiência no controle dos mesmos.

De posse desses dados, é possível concluir quais as práticas de gestão estão sendo adotadas pelos integrantes do 72º BIMtz para superar os desafios que constantemente surgem durante a execução das atividades referentes à Operação Carro-Pipa ao longo dos anos.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

A fim de reduzir a problemática de acesso à água por parte da população mais carente de regiões afetadas pelas longas estiagens e secas o Governo Federal, por intermédio dos Ministérios da Defesa e da Integração resolveu assinar a Portaria Interministerial N°1 MI/MD de 25 de julho de 2012 com o seguinte objetivo:

Art. 1º Fica estabelecida mútua cooperação técnica e financeira entre os Ministérios da Integração Nacional e da Defesa para a realização de ações complementares de apoio às atividades de distribuição emergencial de água potável, prioritariamente às populações rurais atingidas por estiagem e seca na região do semiárido nordestino e região norte dos Estados de Minas Gerais e do Espírito Santo, sendo denominada Operação Carro-Pipa. (BRASIL, 2012)

Junto com a denominação da Operação Carro-Pipa e a designação de cooperação mútua entre os ministérios, seguiu-se com a determinação dos Órgãos de Direção e Execução responsáveis pelo planejamento das ações de apoio à distribuição de água potável, sendo o Comando do Exército e a Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil (SEDEC) elementos pertencentes ao rol de Órgãos de execução. (BRASIL, 2012)

A Ordem de Serviço Nr 008 – Esc Op C Pipa/CMNE de 17 de Agosto de 2015 conceitua a Operação Carro-Pipa como as atividades de cooperação que compreendem a distribuição emergencial de água potável, por meio de carros-pipa, com prioridade para as populações rurais atingidas por estiagem e seca na região do semiárido nordestino e região dos Estados de Minas Gerais e do Espírito Santo. Aborda também que a cooperação poderá se estender aos municípios que sofram com os efeitos da estiagem, mesmo não estando em situação de emergência ou estado de calamidade pública decretada, desde que, sejam submetidos à avaliação e autorização da SEDEC.

Em complemento as atividades relacionadas à sua missão constitucional, o Exército apóia com ações subsidiárias junto a Defesa Civil dos municípios afetados pela prolongada estiagem e seca, conduzindo o planejamento, coordenando e fiscalizando a busca, transporte, desinfecção e distribuição de água potável aos beneficiários da Operação Carro-Pipa. Corroborando o que o manual EB20-MF-03.103 Comunicação Social prega: “privilegiar a atividade-fim da Força, considerando a importância das atividades subsidiárias na integração Exército-comunidade e da opinião pública no respaldo às decisões militares.” (BRASIL, 2017, p. 2-2)

Segundo a Diretriz do Comandante Militar do Nordeste para a Operação Carro Pipa – Escritório OCP/CMNE de 02 de fevereiro de 2017, a inclusão de municípios na OCP dependerá de solicitação formal da SEDEC ao COTER. Somente após o recebimento da relação de municípios indicados para inclusão na Operação, o CMNE dará ordem aos Grandes Comandos ou Grandes Unidades para que os mesmos determinem que suas OME estabeleçam os contatos iniciais junto aos executivos municipais. Estes contatos têm por objetivo conhecer a real situação de cada município e levantar dados iniciais de planejamento. A referida Diretriz salienta que o mais breve possível as OME encarregadas pela gestão das ações atinentes a distribuição emergencial de água deverão iniciar os reconhecimentos, levantar os dados complementares necessários à efetiva implantação dos municípios e havendo disponibilidade de recursos financeiros, desencadear todas as ações inerentes à Operação. Esta determinação busca a presteza no atendimento aos municípios atingidos pela seca e as agilidades nas ações visam reforçar a credibilidade da Força Terrestre perante a sociedade brasileira.

É importante salientar que o Ministério da Integração é responsável por estabelecer as diretrizes gerais de funcionamento da Operação Carro-Pipa descritas nas portarias Interministerial Nº1 MI/MD de 25 de julho de 2012 e Interministerial Nº 2/MI/MD, de 27 de março de 2015; pela transferência dos recursos financeiros previstos para execução da Operação para o Comando do Exército e por incluir, suspender ou excluir municípios na OCP. Enquanto que o Ministério da Defesa fica responsável por todas as ações de planejamento da distribuição; a manutenção de cadastros de municípios; operar e manter atualizado o Programa de Gestão e Controle de Distribuição de Água (GCDA); realizar vistoria e fiscalização das condições dos carros-pipa contratados, da quantidade de água distribuída, das distâncias percorridas e da execução dos Planos de Trabalho dos pipeiros; contratar pipeiros e outros serviços terceirizados de mão de obra, necessários para a Operação, com recursos descentralizados pela Secretaria Nacional de Defesa Civil, do Ministério da Integração Nacional (SEDEC); apurar denúncias de irregularidades; monitorar e fiscalizar o rastreamento dos carros-pipa por meio de GPS e enviar os dados ao MI, conforme especificações definidas pela SEDEC, dentre outras obrigações. (BRASIL, 2012)

As OME devem manter no Sistema GCDA os dados cadastrais atualizados referentes aos municípios sob sua responsabilidade bem como os dados dos pipeiros credenciados e contratados para a Operação Carro-Pipa nestes municípios, permitindo

as ações de fiscalização dos Grandes Comandos coordenadores a fim de verificar possíveis irregularidades na execução físico-financeira e na administração da OCP. (COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES, 2016)

Consoante ao que determina a Portaria Interministerial Nº1 MI/MD de 25 de julho de 2012 onde as OME devem monitorar e fiscalizar o rastreamento dos carros-pipas por meio de GPS foi adotado em 2013 o GPIPA BRASIL:

O GPIPA BRASIL, implementado em 2013, é o programa que vem sendo utilizado para o monitoramento da logística de entrega de água potável por carros-pipas conduzido pelo Exército. Tem por objetivo rastrear os veículos agregados na operação, confirmar a coleta nos mananciais e a entrega no Ponto de Abastecimento, automatizando a geração de dados e contribuindo para uma melhor fiscalização das atividades dos motoristas. Em consequência, as OME deverão manter os dados atualizados e sanar as pendências informadas pelo sistema com o propósito de otimizar a entrada dos dados no banco de dados do GCDA. Desta forma haverá a integração total dos programas permitindo a fiscalização e a confiabilidade dos dados para efeito de pagamento. (COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES, 2016).

A base de cálculo para a distribuição de água será de 20 (vinte) litros de água, por habitante, por dia (20 litros/hab./dia). Nos casos de Escolas e Postos de Saúde, considerar 5 (cinco) litros, por aluno ou paciente, por dia (5 litros/aluno ou paciente/dia) e para o atendimento das localidades as OME deverão cadastrar cisternas coletivas que possuam capacidade de abastecer a população situada em um raio de 500 metros, na ausência de uma cisterna coletiva, poderá ser substituída por uma particular. (COMANDO MILITAR DO NORDESTE, 2016).

Orientações sobre aspectos da gestão financeira são repassados as OME através do Anexo K à Ordem de Serviço Nr 008 – Esc Op C Pipa/CMNE de 17 de Agosto de 2015, no intuito de padronizar os procedimentos para a gestão dos recursos financeiros alocados ao Comando do Exército com vistas à execução das ações da OCP. Os recursos financeiros descentralizados para a Operação deverão ser empregados de forma judiciosa e com observação rigorosa das finalidades do Programa Emergencial de distribuição de água potável. As OME devem sempre buscar a melhor relação custo-benefício, ou seja, a captação de água nos mananciais mais próximos das localidades atendidas com menores distâncias das rotas a serem percorridas pelos prestadores de serviço. É orientado ainda que os créditos

descentralizados às OME devam ser empenhados com a máxima brevidade possível e a contratação do pipeiros deverá ser realizada por Inexibilidade de Licitação por Credenciamento amparados no Acórdão Nº 1722/2013-TCU, de 03 de julho de 2013 e no Parecer Nº 19/2012/DECOR/CGU, de 04 de maio de 2012. A Ordem de Serviço Nr 008 determina ainda que as OME promovam sorteios trimestrais de lotes por municípios atendidos para definir quais pipeiros deverão realizar a entrega de água potável em cada localidade atendida pela OCP durante o período dos próximos três meses e os pipeiros aptos a participar desse processo podem realizar seu credenciamento na OME de seu interesse, a qualquer tempo, desde que dentro do prazo de vigência do Processo de Inexigibilidade e de acordo com o referido edital em vigor.

As OME deverão realizar o pagamento dos serviços realizados pelos pipeiros contratados para OCP conforme o resultado da prestação de contas do serviço de distribuição de água potável com base no sistema GIPA BRASIL. Devido a esse fato, a Ordem de Serviço Nr 008 orienta às OME o seguinte: “O Sistema de Monitoramento e Rastreamento Eletrônico da Operação (Sistema GIPABRASIL) se constitui na Principal ferramenta de conformidade da produção do pipeiro, razão pela qual as OME devem intensificar a sua utilização e corrigir eventuais problemas com presteza necessária.” (COMANDO MILITAR DO NORDESTE, 2015)

Foram utilizadas as palavras-chave estiagem no semi-árido brasileiro, a Operação Carro-Pipa, o funcionamento da Operação, os sistemas informatizados utilizados em apoio à execução da Operação Carro-Pipa, prestação de contas da Operação e pagamento de prestador de serviço (pipeiro), sendo selecionadas as portarias interministeriais, as diretrizes do Comando de Operações Terrestre (COTER) e Comando Militar do Nordeste (CMNE), a Ordem de Serviço do CMNE, as revistas Verde Oliva e os artigos relacionados com a Operação Carro-Pipa em português.

Para tanto, a presente pesquisa seguiu os seguintes critérios:

a. Critérios de Inclusão:

- Ordem de Serviço, Diretrizes portarias e trabalhos científicos, publicados em português, relacionados ao funcionamento da Operação Carro-Pipa, seus objetivos, regime de execução da distribuição de água e obrigações do contratado;

b. Critérios de Exclusão:

- Estudos relacionados a conteúdos não inerentes à Operação Carro-Pipa.

2.2 COLETA DE DADOS

A fim de atender aos objetivos da pesquisa referente ao levantamento das ações adotadas pelo 72º BIMtz para melhorar a gestão dos processos da Operação Carro-Pipa foi realizada uma coleta de dados por meio de uma entrevista exploratória e semi-estruturada.

2.2.1 Entrevistas

Com a finalidade de elencar quais práticas recém adotadas pelo 72º BIMtz estão contribuindo para uma melhor gestão dos processos da Operação Carro-Pipa, foram realizadas entrevistas exploratórias com os seguintes militares pertencentes às seções do 72º BIMtz que se envolvem com ações da referida Operação, em ordem cronológica de execução:

1º Ten Int Rodrigo Rodrigues Bernardes	Encarregado do setor financeiro
Cap Inf Michel Machado de Melo Rezende	Adj da Gerência do Escritório da OCP
1º Ten Int Reinaldo Soares Cunha Junior	Chefe da SALC
Cap Inf Rodrigo Pereira de Souza	S-1
Maj Inf Roberto Pereira Diniz	Fiscal Administrativo

QUADRO 1 – Quadro de especialistas entrevistados
Fonte: O Autor

2.2.2 Questionário

A partir dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas com chefes de seções do 72º BIMtz que se envolvem com as ações da Operação Carro-Pipa, foi realizado um questionário com a finalidade de destacar qual(is) prática(s) está(ão) sendo decisiva(s) para uma real melhoria na gestão dos processos da referida Operação pela ótica dos militares pertencentes ao escritório da OCP do 72º BIMtz.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a conclusão das entrevistas e com a posterior análise dos resultados obtidos, foi possível elencar quais as novas práticas foram adotadas pelo comando do

72º BIMtz visando à melhoria da gestão das ações referentes à Operação Carro-Pipa desta OME.

Com base nesses resultados foi elaborado um questionário cujo público alvo eram os militares do Escritório da OCP do 72º BIMtz. Este questionário teve por objetivo destacar quais as novas práticas adotadas melhor contribuíram para o aperfeiçoamento na gestão dos processos referente à OCP e quais processos são considerados como oportunidade de melhoria na visão destes militares.

Sete militares do Escritório da OCP do 72º BIMtz responderam ao questionário sendo cinco Soldados operadores dos sistemas GPIPA e GCDA e dois Sargentos gestores dos mesmos sistemas. Foi perguntado quais destas práticas adotadas no ano de 2018 pelo comando do 72º BIMtz contribuíram com maior relevância para uma melhoria no desempenho de suas funções no Escritório da OCP:

- Nomeação de fiscais de contrato para cada prestador de serviço autônomo;
- Aumento do número de militares trabalhando no Escritório da OCP;
- Prestação de contas centralizada no próprio 72º BIMtz com a utilização dos sistemas GPIPA BRASIL e GCDA nesse processo;
- Normatização de rotinas e maior ação de comando em todos os níveis;
- Treinamento de operadores dos sistemas;
- Uso das ferramentas Macro/ Mala Direta do programa Excel;
- Acompanhamento dos recursos pelo SIAFI e SAG e
- Nomeação de Ordenador de Despesa diferente da figura do Comandante.

Os militares podiam escolher mais de uma prática em suas respostas e neste quesito seis militares (85,7%) selecionaram a prática da prestação de contas centralizada no próprio 72º BIMtz com a utilização dos sistemas GPIPA BRASIL e GCDA nesse processo. Quatro militares (57,1%) também selecionaram a prática aumento do número de militares trabalhando no Escritório da OCP. Dois militares selecionaram (28,6%) selecionaram a prática de normatização de rotinas e maior ação de comando em todos os níveis. Foram citadas também, pelo menos uma vez (14,3%), as práticas de acompanhamento dos recursos pelo SIAFI e SAG, o uso das ferramentas Macro/ Mala Direta do programa Excel, o treinamento de operadores dos sistemas, a nomeação de fiscais de contrato para cada prestador de serviço autônomo

e a nomeação de Ordenador de Despesa diferente da figura do Comandante. Conforme é possível verificar no gráfico 1 abaixo:

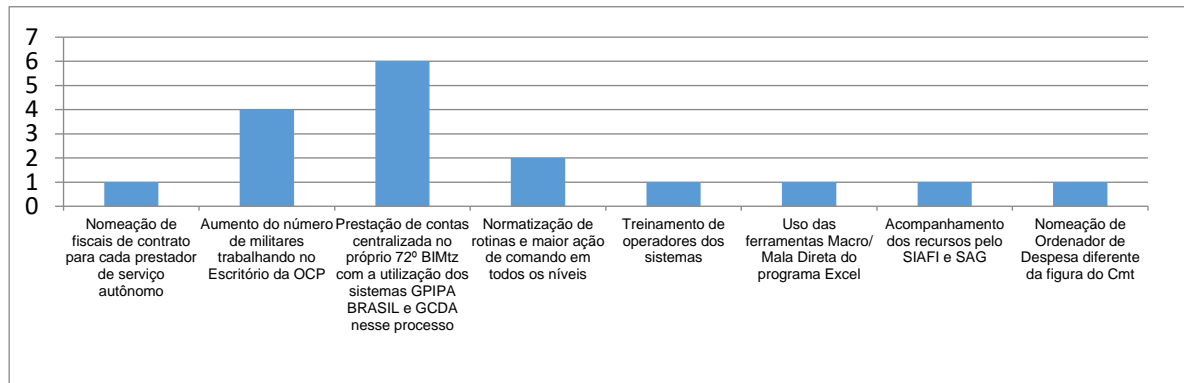


GRÁFICO 1 – Práticas adotadas que contribuiram para melhoria no desempenho das funções dos operadores dos sistemas da Operação Carro-Pipa na opinião dos integrantes do Escritório da OCP do 72º BIMtz

Fonte: O Autor

Foi perguntado se a gestão dos processos da OCP teve uma melhora significativa com a adoção dessas novas práticas e todos os sete militares responderam que sim, conforme gráfico 2 abaixo:

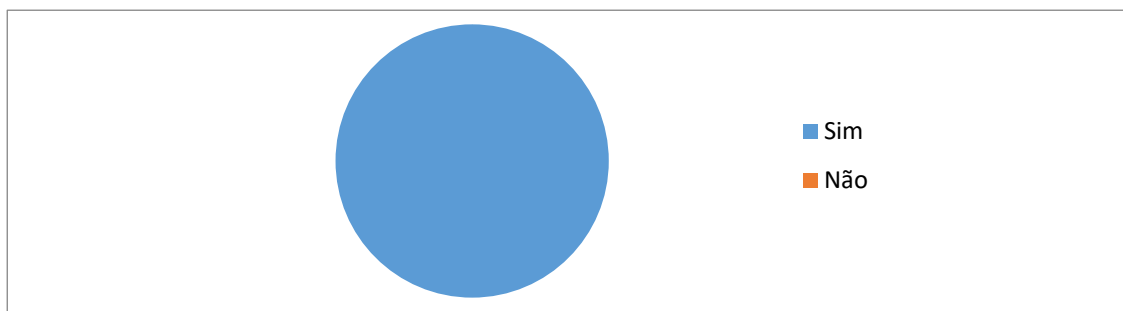


GRÁFICO 2 – Opinião dos integrantes do Escritório da OCP do 72º BIMtz com relação a melhora dos processos da Operação Carro-Pipa com a adoção das novas práticas de Gestão.

Fonte: O Autor

Sobre a questão de quais processos da Gestão da Operação Carro-Pipa do 72º BIMtz ainda precisam ser aperfeiçoados, cinco militares (71,4%) informaram que o processo de monitoramento através do sistema GPIPA BRASIL é alvo de oportunidade de melhoria. Dois militares (28,6%) acreditam que os processos de Credenciamento e o Sorteio de Pipeiros necessitam de um aperfeiçoamento em sua gestão. Os processos de Fiscalização dos contratos dos Pipeiros e o Pagamento dos mesmos foram ambos observados por um militar cada (14,3%) como necessidade de aprimoramento na gestão dos mesmos. Como é possível verificar no gráfico 3 abaixo:

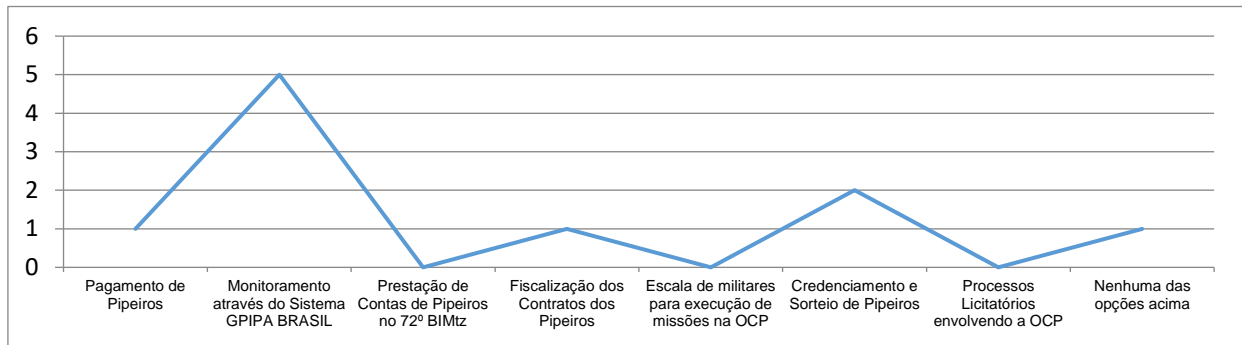


GRÁFICO 3 – Processos da Operação Carro-Pipa que são alvos de oportunidade de melhoria na opinião dos integrantes do Escritório da OCP do 72º BIMtz

Fonte: O Autor

De posse dos resultados das entrevistas e do questionário é possível constatar que a adoção das novas prática de execução da prestação de contas dos prestadores de serviço da OCP de forma centralizada no próprio 72º BIMtz com a utilização dos sistemas GPIPA BRASIL e GCDA nesse processo, juntamente com o significativo aumento do efetivo de militares que trabalham no escritório desta Operação, melhor contribuído para um aperfeiçoamento na gestão das ações da OCP por parte desta OME

Além das novas práticas adotadas que foram eleitas como mais efetivas para a gestão das ações da OCP, foi possível levantar, junto aos militares integrantes do escritório da OCP, que o processo de monitoramento através do sistema GPIPA BRASIL ainda necessita de uma atenção maior por parte do comando do 72º BIMtz, sendo este processo alvo de oportunidade de melhoria relevante que interfere diretamente na eficiência e eficácia do trabalho dos militares do escritório desta referida operação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi proposto inicialmente para este trabalho, obter um produto final que destaque quais novas práticas adotadas no âmbito do 72º BIMtz implementaram melhorias nos processos da gestão das ações da OCP pra superar os desafios por ela impostos, pode-se considerar que os objetivos foram atingidos, contribuindo para a difusão de ações de boas práticas para as demais OME que também possuem responsabilidade em gerir processos da OCP em áreas atingidas pela estiagem. Foi possível também realizar um diagnóstico dos atuais processos da OCP do 72º BIMtz e destacar quais necessitam de uma atenção maior por parte do comando da OME em

busca de aperfeiçoá-los para contribuir para uma maior efetividade na gestão dos mesmos.

A revisão de literatura possibilitou esclarecer quais são os objetivos da OCP, como se dar seu funcionamento, quais portarias e diretrizes a regulam, quais sistemas são utilizados na gestão de seus processos, quais ferramentas são utilizadas em apoio à fiscalização da execução dos serviços de distribuição de água e como se dar a prestação de contas e pagamentos de seus prestadores de serviços.

Durante a compilação dos dados das entrevistas foi possível identificar quais as novas práticas foram adotadas pelo 72º BIMtz na busca pelo aperfeiçoamento dos processos referentes a gestão das ações da OCP. Os dados foram colhidos a partir de relatos dos chefes das seções que possuem processos diretamente ligados a gestão da Operação bem como dados colhidos de um dos auxiliares da gerência do escritório da OCP.

No relato do 1º Ten Bernardes, chefe do setor financeiro do 72º BIMtz, foi possível ainda ter uma breve noção dos desafios enfrentados por sua seção ao lidar com processos relacionados com OCP, como possível verificar com um trecho de sua entrevista:

“O Setor Financeiro é o responsável por dois dos três estágios da despesa: a liquidação (no sistema) e o pagamento. Nesta Seara, com intuito de ilustrar, no ano de 2018 a UG 72º BIMtz recebeu aproximadamente R\$ 106 milhões, sendo destes R\$ 101 milhões referente à Operação Carro-Pipa. Esse grande volume de recursos faz com que aproximadamente 96% dos documentos gerados neste Setor sejam oriundos da OCP. Ou seja, quase a totalidade de esforços é direcionada a esta atividade. O principal trabalho do setor é relacionado com os trabalhadores autônomos, sendo os esforços divididos entre a atividade de pagamento principal dos pipeiros (aproximadamente, 800 pipeiros/mês) e o pagamento dos complementos que por ventura não tenham sido realizados em sua totalidade na primeira oportunidade (aproximadamente, 500 pipeiros/mês). Contudo, também existem despesas na contratação de viaturas, empresas de passagens aéreas, combustível para veículos alugados, diárias de pessoal, despesas indiretas com material de expediente, material de limpeza, concessionárias de serviço público, tributos previdenciários, manutenção de viaturas, entre outras, todas no âmbito da OCP.”(BERNARDES, Rodrigo. Entrevista concedida ao Capitão Fernando Correia da Silva, Petrolina, 22 maio 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice “A” deste artigo])

Com as entrevistas identificamos quais novas práticas foram adotadas, sendo elas: Nomeação de fiscais de contrato para cada prestador de serviço autônomo; Aumento do número de militares trabalhando no Escritório da OCP; Prestação de contas centralizada no próprio 72º BIMtz com a utilização dos sistemas GPIPA BRASIL

e GCDA nesse processo; Normatização de rotinas e maior ação de comando em todos os níveis; Treinamento de operadores dos sistemas; Uso das ferramentas Macro/ Mala Direta do programa Excel; Acompanhamento dos recursos pelo SIAFI e SAG e Nomeação de Ordenador de Despesa diferente da figura do Comandante.

Com o resultado do questionário foi possível identificar que, segundo os integrantes do escritório da OCP desta OME, as duas práticas que mais contribuíram para a melhoria no desempenho de suas funções foram as práticas de centralização da prestação de contas dos pipeiros nas instalações do próprio batalhão e o reforço com novos militares no escritório da OCP desta OME. Em contra partida, na opinião desses militares, o processo da OCP com maior deficiência é o monitoramento através do sistema GIPA BRASIL, carecendo este processo de uma maior atenção por parte do comando do 72º BIMtz.

A centralização da prestação de contas dos pipeiros nas instalações do 72º BIMtz, mostrou-se bastante oportuna, uma vez que a maioria dos militares do escritório da OCP concordaram que a adoção desta prática possibilitou uma melhora no desempenho de suas funções, sendo este fato citado por militares de outras seções do batalhão em suas entrevistas como uma boa prática adotada. Desta forma, é possível afirmar que outras OME subordinadas ao CMNE podem se valer do uso dessa boa prática nos processos referente às ações da OCP nos municípios dos quais são responsáveis.

Diante dos produtos que foram gerados pelas entrevistas e pelo questionário é importante salientar que de fato a adoção de novas práticas em apoio a gestão da OCP no âmbito do 72º BIMtz contribuíram para uma melhora na efetividade das ações desta Operação. Foi possível destacar, durante as entrevistas, os desafios que o setor financeiro e a SALC da OME enfrentam para realizar o empenho e o pagamento dos prestadores de serviço, mas que com a utilização de ferramentas Macro/ Mala Direta do programa Excel este processo se torna mais eficiente e eficaz, minimizando o tempo gasto na execução dessas ações, bem como a redução de erros de lançamentos por parte dos militares responsáveis. Assim como a centralização da prestação de conta, esta ferramenta também poderia ser utilizada por outras OME na busca de um aperfeiçoamento na gestão dos processos referentes à OCP, contribuindo para uma maior efetividade da gestão dos processos desta Operação no âmbito de todo o CMNE.

Concluindo este estudo, vale ressaltar que, de acordo com o resultado do questionário realizado, o monitoramento através do Sistema GPIPE BRASIL carece de uma revisão em seus processos. A sua utilização desse sistema é de fundamental importância para fiscalização e comprovação dos serviços prestados pelos pipeiros na OCP, não cabendo a utilização de nenhum outro meio para este fim. Desta forma, cabe a realização de um trabalho de correção das falhas encontradas no sistema no intuito de aperfeiçoar esta ferramenta tão necessária à Operação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Diário Oficial da União– Seção I – Nº 144 de 26 de julho de 2012.

Portaria Interministerial Nº 1/MI/MD, de 25 de julho de 2012. Dispõe sobre a mútua cooperação técnica e financeira entre o Ministério da Integração Nacional e o Ministério da Defesa, para a realização de ações complementares de apoio às atividades de distribuição de água potável às populações atingidas por estiagem e seca na região do semiárido nordestino e região norte dos Estados de Minas Gerais e do Espírito Santo, denominada Operação Carro-Pipa

BRASIL. Diário Oficial da União –Seção I – Nº 60 de 30 de março de 2015.

Portaria Interministerial Nº 2/MI/MD, de 27 de março de 2015. Altera a Portaria Interministerial nº 1/MI/MD, de 25 de julho de 2012 e dão outras providências.

BRASIL. **IBGE, O Brasil em síntese.** É o sistema agregador de informações do IBGE disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br>> acessado em: 23 de março de 2019.

BRASIL. **Portal da Transparência.** Controladoria Geral da União disponível em: <[www.portaldatransparência.gov.br](http://www.portaldatransparencia.gov.br)> acessado em: 23 de março de 2019.

BRASIL. Exército. **EB20-MF-03.103:** Comunicação Social. 2 ed. Brasília, DF, 2017.

COMANDO MILITAR DO NORDESTE. **Diretriz Nr 001 do Escalão da Operação Carro-Pipa do Comando Militar do Nordeste de 17 de agosto de 2015.** Orienta os Grandes Comandos Administrativos, as Grandes Unidades e as Organizações Militares Executoras (OME) do Comando Militar do Nordeste no planejamento e na execução da Operação Carro-Pipa, em consonância com as Diretrizes de Planejamento de Ações Subsidiárias emanadas pelo Comando de Operações Terrestres.

COMANDO MILITAR DO NORDESTE. **Diretriz do Comandante Militar do Nordeste para a Operação Carro-PIPA – Escritório OP C Pipa/CMNE de 02 de fevereiro de 2017.** Atualiza as Orientações aos Grandes Comandos Administrativos, as Grandes Unidades e as Organizações Militares Executoras (OME) do Comando Militar do Nordeste no planejamento e na execução da Operação Carro-Pipa, em consonância com as Diretrizes de Planejamento de Ações Subsidiárias emanadas pelo Comando de Operações Terrestres.

COMANDO MILITAR DO NORDESTE. **Ordem de Serviço Nº 008 de 17 de agosto de 2015.** Regula a participação do Comando Militar do Nordeste (CMNE) no Programa Emergencial de Distribuição de Água Potável no semiárido brasileiro – Operação Carro-Pipa.

COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES. **Diretriz de planejamento de ações subsidiárias Nº 02/16 de 18 de maio de 2016.** Orienta à distribuição emergencial de água potável no semi-árido brasileiro (Operação Carro-Pipa).

LIMA, R. P. T. B. **A efetividade da Operação Carro-Pipa na região do Seridó:** Um estudo de caso no 1º Batalhão de Engenharia de Construção. Caicó, RN: UFRN, 2016 disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/3622/6/A%20efetividade%20da%20operação%20carro%20pipa_Monografia_Lima.pdf> acessado em 23 de março de 2019.

REVISTA VERDE OLIVA, Brasília: Centro de Comunicações Sociais do Exército, ano XXXV, Nº 195, 1º Trimestre de 2008.

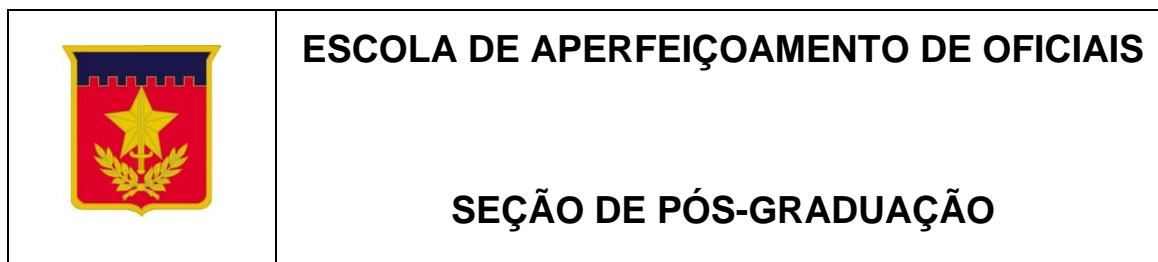
ANEXO A: Solução Prática

A presente pesquisa concluiu que a centralização da prestação de contas dos pipeiros nas instalações do 72º BIMtz, mostrou-se bastante oportuna, uma vez que a maioria dos militares do escritório da OCP concordaram que a adoção desta prática possibilitou uma melhora no desempenho de suas funções, sendo este fato citado por militares de outras seções do batalhão em suas entrevistas como uma boa prática adotada. Desta forma, é possível afirmar que outras OME subordinadas ao CMNE podem se valer do uso dessa boa prática nos processos referente às ações da OCP nos municípios dos quais são responsáveis

Pode-se concluir também que a utilização de ferramentas Macro/ Mala Direta do programa Excel por parte dos militares da SALC e da Tesouraria, tornou a execução dos processos dessas seções mais eficientes e eficazes, minimizando o tempo gasto na execução dessas ações, bem como a redução de erros de lançamentos por parte dos militares responsáveis. Assim como a centralização da prestação de conta, esta ferramenta também poderia ser utilizada por outras OME na busca de um aperfeiçoamento na gestão dos processos referentes à OCP, contribuindo para uma maior efetividade da gestão dos processos desta Operação no âmbito de todo o CMNE.

Por fim que monitoramento através do Sistema GPIPA BRASIL carece de uma revisão em seus processos. A sua utilização desse sistema é de fundamental importância para fiscalização e comprovação dos serviços prestados pelos pipeiros na OCP, não cabendo a utilização de nenhum outro meio para este fim. Desta forma, cabe a realização de um trabalho de correção das falhas encontradas no sistema no intuito de aperfeiçoar esta ferramenta tão necessária à Operação.

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM 1º TEN INT BERNARDES–



ENCARREGADO DO SETOR FINANCEIRO DO 72º BIMTZ

**ENTREVISTA COM CHEFE DE SEÇÃO ENVOLVIDO COM PROCESSOS DA
OPERAÇÃO CARRO-PIPA NO 72º BIMTZ**

Entrevista com chefes da Salc, Tesouraria, S-1, Fiscal Administrativo e Gerente da Operação Carro-Pipa a respeito das novas práticas para gestão dos processos da Operação Carro-Pipa do 72º BIMtz

O presente instrumento é parte integrante do artigo científico desenvolvido pelo Cap Inf FERNANDO Correia da SILVA, cujo tema é “A UTILIZAÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA SUPERAR OS DESAFIOS NA EXECUÇÃO DAS AÇÕES INERENTES À CONDUÇÃO DA OPERAÇÃO CARRO-PIPA NO ÂMBITO DO 72º BATALHÃO DE INFANTARIA MOTORIZADO”. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, apresentar quais novas práticas estão sendo empregadas para superar as dificuldades encontradas na gestão dos processos da Operação Carro-Pipa, levando em consideração a realidade do 72º BIMtz como Organização Militar Executora (OME) vinculada ao Comando Militar do Nordeste (CMNE).

A fim de conhecer as práticas criadas para solução de dificuldades encontradas na gestão desta Operação o senhor foi selecionado para responder as perguntas desta entrevista. Solicito-vos a gentileza de respondê-las da forma mais completa possível.

A experiência profissional do senhor irá auxiliar sobremaneira com a pesquisa, colaborando nos estudos referentes à identificação de novas práticas que contribuem para o acervo de Lições Aprendidas na Gestão dos Processos da Operação Carro-Pipa. Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes contatos:

FERNANDO Correia da SILVA (Capitão de Infantaria – AMAN 2009)

Celular: (87) 98865-4323

E-mail: fseb2009@gmail.com

IDENTIFICAÇÃO

1. Posto/Graduação e Nome completo (Nome de Guerra em negrito):

Resposta: 1º Ten Rodrigo Rodrigues BERNARDES

2. Função:

Resposta: Encarregado do Setor Financeiro

QUESTIONAMENTOS

1. Sabendo a complexidade da gestão dos Processos da Operação Carro-Pipa (OCP), e o impacto que esta atividade gera no setor administrativo do 72º BIMtz, Informe qual(is) processo(s) desta Operação afetam diretamente a seção que o Sr. chefia?

Resposta: O Setor Financeiro é o responsável por dois dos três estágios da despesa: a liquidação (no sistema) e o pagamento. Nesta Seara, com intuito de

ilustrar, no ano de 2018 a UG 72º BI Mtz recebeu aproximadamente R\$ 106 milhões, sendo destes R\$ 101 milhões referente à Operação Carro-Pipa. Esse grande volume de recursos faz com que aproximadamente 96% dos documentos gerados neste Setor sejam oriundos da OCP. Ou seja, quase a totalidade de esforços é direcionada a esta atividade. O principal trabalho é referente à contratação dos Trabalhadores Autônomos com os pagamentos de pipeiros (aproximadamente, 800/mês), pagamentos complementares de pipeiros (aproximadamente, 500/mês), mas também existem despesas na contratação de viaturas, empresas de passagens aéreas, combustível para veículos alugados, diárias de pessoal, despesas indiretas com material de expediente, material de limpeza, concessionárias de serviço público, tributos previdenciários, manutenção de viaturas, entre outras, todas no âmbito da OCP.

2. Qual(is) nova(s) prática(s) de gestão dos processos da OCP estão contribuindo para um melhor desempenho das atividades da seção que o Sr. chefia?

Resposta: Liquidação e pagamento da despesa com auxílio das ferramentas "Macro" e "Mala Direta", ambas desenvolvidas dentro do próprio Setor Financeiro.

3. Em sua opinião, qual(is) nova(s) prática(s) ajudam a evitar que ocorram improbidades ou irregularidades administrativas no 72º BIMtz relacionadas às atividades envolvendo a OCP?

Resposta: Segregação de funções e maior fiscalização nas carteiras que tratam com recursos dentro do Escritório da Operação Carro-Pipa.

4. O senhor acredita que a gestão dos processos da OCP no âmbito do 72º BIMtz tornou-se mais eficaz de 2018 até o corrente ano?

Resposta: Sim

5. Em caso afirmativo do "item 4" diga o que contribuiu para essa melhora na gestão dos processos da OCP.

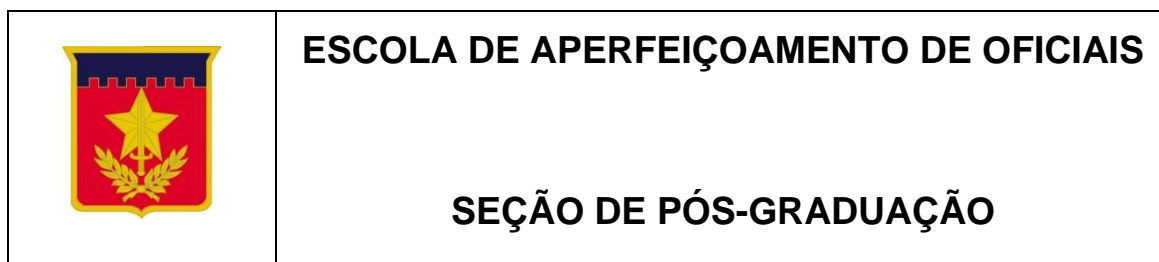
Resposta: O acompanhamento da gestão de recursos pelos sistemas (SAIFI e SAG) por parte dos Operadores do Escritório da OCP, o treinamento dos mesmo para a utilização desses sistemas e a difusão das ferramentas Macro/Mala Direta.

6. Caso o senhor deseje acrescentar algum comentário a respeito das novas práticas de gestão dos processos da OCP no âmbito do 72º BIMtz, utilize o espaço abaixo:

Sem Resposta

Obrigado pela participação.

**APÊNDICE B – ENTREVISTA COM CAP INF MICHEL MELO – ADJ 2 DA
GERÊNCIA DO ESCRITÓRIO DA OP CARRO-PIPA**



**ENTREVISTA COM CHEFE DE SEÇÃO ENVOLVIDO COM PROCESSOS DA
OPERAÇÃO CARRO-PIPA NO 72º BIMTZ**

Entrevista com chefes da Salc, Tesouraria, S-1, Fiscal Administrativo e Gerente da Operação Carro-Pipa a respeito das novas práticas para gestão dos processos da Operação Carro-Pipa do 72º BIMtz

O presente instrumento é parte integrante do artigo científico desenvolvido pelo Cap Inf FERNANDO Correia da SILVA, cujo tema é “A UTILIZAÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA SUPERAR OS DESAFIOS NA EXECUÇÃO DAS AÇÕES INERENTES À CONDUÇÃO DA OPERAÇÃO CARRO-PIPA NO ÂMBITO DO 72º BATALHÃO DE INFANTARIA MOTORIZADO”. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, apresentar quais novas práticas estão sendo empregadas para superar as dificuldades encontradas na gestão dos processos da Operação Carro-Pipa, levando em consideração a realidade do 72º BIMtz como Organização Militar Executora (OME) vinculada ao Comando Militar do Nordeste (CMNE).

A fim de conhecer as práticas criadas para solução de dificuldades encontradas na gestão desta Operação o senhor foi selecionado para responder as perguntas desta entrevista. Solicito-vos a gentileza de respondê-las da forma mais completa possível.

A experiência profissional do senhor irá auxiliar sobremaneira com a pesquisa, colaborando nos estudos referentes à identificação de novas práticas que contribuem para o acervo de Lições Aprendidas na Gestão dos Processos da Operação Carro-Pipa. Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes contatos:

FERNANDO Correia da SILVA (Capitão de Infantaria – AMAN 2009)

Celular: (87) 98865-4323

E-mail: fseb2009@gmail.com

IDENTIFICAÇÃO

1. Posto/Graduação e Nome completo (Nome de Guerra em negrito):

Resposta: Cap **Michel** Machado de **Melo** Rezende

2. Função:

Resposta: Adjunto do EOCP 72º BI Mtz

QUESTIONAMENTOS

1. Sabendo a complexidade da gestão dos Processos da Operação Carro-Pipa (OCP), e o impacto que esta atividade gera no setor administrativo do 72º BIMtz, Informe qual(is) processo(s) é (são) mais sensível(is) no âmbito da Operação? Por quê?

Resposta:

a) Sorteio, porque é o momento no qual o pipeiro é designado para prestar o serviço em um determinado lote e assina o contrato com a União.

b) Prestação de contas, porque é o momento no qual é comprovado o serviço que o pipeiro prestou e seguirá para pagamento.

2. Qual(is) nova(s) prática(s) de gestão dos processos da OCP estão contribuindo para um melhor desempenho das atividades da seção que o Sr. chefia?

Resposta:

a) Análise comparativa dos sistemas GPIPA e GCDA para corrigir as divergências.

b) Utilização de Macros pela SALC e Tesouraria para empenho e liquidação dos recursos.

c) Utilização do sistema GPIPA para comprovação de prestação de serviço.

3. Em sua opinião, qual(is) nova(s) prática(s) ajudam a evitar que ocorram improbidades ou irregularidades administrativas no 72º BIMtz relacionadas às atividades envolvendo a OCP?

Resposta: Análise comparativa dos sistemas GPIPA e GCDA para corrigir as divergências.

4. O senhor acredita que a gestão dos processos da OCP no âmbito do 72º BIMtz tornou-se mais eficaz de 2018 até o corrente ano?

Resposta: Sim

5. Em caso afirmativo do "item 4" diga o que contribuiu para essa melhora na gestão dos processos da OCP.

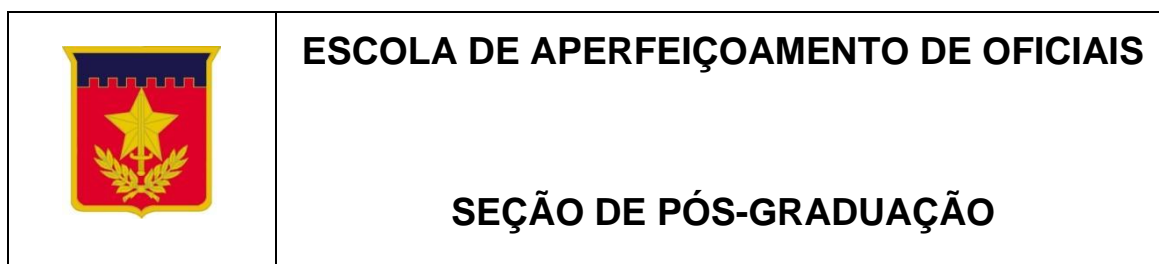
Resposta: A centralização no Btl e utilização do sistema GPIPA para a prestação de contas

6. Caso o senhor deseje acrescentar algum comentário a respeito das novas práticas de gestão dos processos da OCP no âmbito do 72º BIMtz, utilize o espaço abaixo:

Sem Resposta

Obrigado pela participação.

**APÊNDICE C – ENTREVISTA COM 1º TEN INT REINALDO – CHEFE DA
SALC DO 72º BIMTZ**



**ENTREVISTA COM CHEFE DE SEÇÃO ENVOLVIDO COM PROCESSOS DA
OPERAÇÃO CARRO-PIPA NO 72º BIMTZ**

Entrevista com chefes da Salc, Tesouraria, S-1, Fiscal Administrativo e Gerente da Operação Carro-Pipa a respeito das novas práticas para gestão dos processos da Operação Carro-Pipa do 72º BIMtz

O presente instrumento é parte integrante do artigo científico desenvolvido pelo Cap Inf FERNANDO Correia da SILVA, cujo tema é “A UTILIZAÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA SUPERAR OS DESAFIOS NA EXECUÇÃO DAS AÇÕES INERENTES À CONDUÇÃO DA OPERAÇÃO CARRO-PIPA NO ÂMBITO DO 72º BATALHÃO DE INFANTARIA MOTORIZADO”. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, apresentar quais novas práticas estão sendo empregadas para superar as dificuldades encontradas na gestão dos processos da Operação Carro-Pipa, levando em consideração a realidade do 72º BIMtz como Organização Militar Executora (OME) vinculada ao Comando Militar do Nordeste (CMNE).

A fim de conhecer as práticas criadas para solução de dificuldades encontradas na gestão desta Operação o senhor foi selecionado para responder as perguntas desta entrevista. Solicito-vos a gentileza de respondê-las da forma mais completa possível.

A experiência profissional do senhor irá auxiliar sobremaneira com a pesquisa, colaborando nos estudos referentes à identificação de novas práticas que contribuem para o acervo de Lições Aprendidas na Gestão dos Processos da Operação Carro-Pipa. Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes contatos:

FERNANDO Correia da SILVA (Capitão de Infantaria – AMAN 2009)

Celular: (87) 98865-4323

E-mail: fseb2009@gmail.com

IDENTIFICAÇÃO

1. Posto/Graduação e Nome completo (Nome de Guerra em negrito):

Resposta: 1º Ten **Reinaldo** Soares Cunha Junior

2. Função:

Resposta: Chefe da Salc

QUESTIONAMENTOS

1. Sabendo a complexidade da gestão dos Processos da Operação Carro-Pipa (OCP), e o impacto que esta atividade gera no setor administrativo do 72º BIMtz, Informe qual(is) processo(s) desta Operação afetam diretamente a seção que o Sr. chefia?

Resposta: Os processos licitatórios para o fornecimento de combustíveis e para a localização de veículos, pela complexidade. O processo de inexigibilidade e empenho para os prestadores de serviços autônomos

(pipeiros) pelo grande volume, totalizando aproximadamente 90% dos empenhos da seção.

2. Qual(is) nova(s) prática(s) de gestão dos processos da OCP estão contribuindo para um melhor desempenho das atividades da seção que o Sr. chefia?

Resposta: A nomeação de comissões e fiscais de contratos que verificam se os dados dos pipeiros estão no processo e o saldo a ser anulado caso não seja cumprido todo o contrato.

3. Em sua opinião, qual(is) nova(s) prática(s) ajudam a evitar que ocorram improbidades ou irregularidades administrativas no 72º BIMtz relacionadas às atividades envolvendo a OCP?

Resposta: Nivelamento de conhecimento por parte de todos os agentes envolvidos no processo.

4. O senhor acredita que a gestão dos processos da OCP no âmbito do 72º BIMtz tornou-se mais eficaz de 2018 até o corrente ano?

Resposta: Sim

5. Em caso afirmativo do "item 4" diga o que contribuiu para essa melhora na gestão dos processos da OCP.

Resposta: A nomeação das diversas comissões, nomeação dos fiscais de contratos e a delegação do Ordenador de Despesas, desvinculando esta função do CMT do batalhão que já possui diversos outros encargos.

6. Caso o senhor deseje acrescentar algum comentário a respeito das novas práticas de gestão dos processos da OCP no âmbito do 72º BIMtz, utilize o espaço abaixo:

Sem Resposta

Obrigado pela participação.

APÊNDICE D – ENTREVISTA COM CAP INF RODRIGO – S1 DO 72º BIMTZ



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

ENTREVISTA COM CHEFE DE SEÇÃO ENVOLVIDO COM PROCESSOS DA OPERAÇÃO CARRO-PIPA NO 72º BIMTZ

Entrevista com chefes da Salc, Tesouraria, S-1, Fiscal Administrativo e Gerente da Operação Carro-Pipa a respeito das novas práticas para gestão dos processos da Operação Carro-Pipa do 72º BIMtz

O presente instrumento é parte integrante do artigo científico desenvolvido pelo Cap Inf FERNANDO Correia da SILVA, cujo tema é “A UTILIZAÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA SUPERAR OS DESAFIOS NA EXECUÇÃO DAS AÇÕES INERENTES À CONDUÇÃO DA OPERAÇÃO CARRO-PIPA NO ÂMBITO DO 72º BATALHÃO DE INFANTARIA MOTORIZADO”. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, apresentar quais novas práticas estão sendo empregadas para superar as dificuldades encontradas na gestão dos processos da Operação Carro-Pipa, levando em consideração a realidade do 72º BIMtz como Organização Militar Executora (OME) vinculada ao Comando Militar do Nordeste (CMNE).

A fim de conhecer as práticas criadas para solução de dificuldades encontradas na gestão desta Operação o senhor foi selecionado para responder as perguntas desta entrevista. Solicito-vos a gentileza de respondê-las da forma mais completa possível.

A experiência profissional do senhor irá auxiliar sobremaneira com a pesquisa, colaborando nos estudos referentes à identificação de novas práticas que contribuem para o acervo de Lições Aprendidas na Gestão dos Processos da Operação Carro-Pipa. Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes contatos:

FERNANDO Correia da SILVA (Capitão de Infantaria – AMAN 2009)

Celular: (87) 98865-4323

E-mail: fseb2009@gmail.com

IDENTIFICAÇÃO

1. Posto/Graduação e Nome completo (Nome de Guerra em negrito):

Resposta: Cap **Rodrigo** Pereira de Souza

2. Função:

Resposta: S1

QUESTIONAMENTOS

1. Sabendo a complexidade da gestão dos Processos da Operação Carro-Pipa (OCP), e o impacto que esta atividade gera no setor administrativo do 72º BIMtz, Informe qual(is) processo(s) desta Operação afetam diretamente a seção que o Sr. chefia?

Resposta: Escala de equipes semanais, escala de comissões especiais da OCP e escala de sindicâncias.

2. Qual(is) nova(s) prática(s) de gestão dos processos da OCP estão contribuindo para um melhor desempenho das atividades da seção que o Sr. chefia?

Resposta: Sistemáticas de auditoria, sorteio e contestação foram modificadas, centralizando os atendimentos no Btl, o que favoreceu o controle dos pipeiros.

3. Em sua opinião, qual(is) nova(s) prática(s) ajudam a evitar que ocorram improbidades ou irregularidades administrativas no 72º BIMtz relacionadas às atividades envolvendo a OCP?

Resposta: Maior controle dos pipeiros através de ações de fiscalização no terreno e monitoramento regular dos pipeiros pelos sistemas GPIPA e GCDA.

4. O senhor acredita que a gestão dos processos da OCP no âmbito do 72º BIMtz tornou-se mais eficaz de 2018 até o corrente ano?

Resposta: Sim

5. Em caso afirmativo do "item 4" diga o que contribuiu para essa melhora na gestão dos processos da OCP.

Resposta: Aumento do número de militares trabalhando no escritório da OCP e a nomeação de um Ordenador de Despesas diferente da pessoa do Cmt.

6. Caso o senhor deseje acrescentar algum comentário a respeito das novas práticas de gestão dos processos da OCP no âmbito do 72º BIMtz, utilize o espaço abaixo:

Sem Resposta

Obrigado pela participação.

**APÊNDICE E – ENTREVISTA COM MAJ INF DINIZ – FISCAL
ADMINISTRATIVO DO 72º BIMTZ**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

**ENTREVISTA COM CHEFE DE SEÇÃO ENVOLVIDO COM PROCESSOS DA
OPERAÇÃO CARRO-PIPA NO 72º BIMTZ**

Entrevista com chefes da Salc, Tesouraria, S-1, Fiscal Administrativo e Gerente da Operação Carro-Pipa a respeito das novas práticas para gestão dos processos da Operação Carro-Pipa do 72º BIMtz

O presente instrumento é parte integrante do artigo científico desenvolvido pelo Cap Inf FERNANDO Correia da SILVA, cujo tema é “A UTILIZAÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA SUPERAR OS DESAFIOS NA EXECUÇÃO DAS AÇÕES INERENTES À CONDUÇÃO DA OPERAÇÃO CARRO-PIPA NO ÂMBITO DO 72º BATALHÃO DE INFANTARIA MOTORIZADO”. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, apresentar quais novas práticas estão sendo empregadas para superar as dificuldades encontradas na gestão dos processos da Operação Carro-Pipa, levando em consideração a realidade do 72º BIMtz como Organização Militar Executora (OME) vinculada ao Comando Militar do Nordeste (CMNE).

A fim de conhecer as práticas criadas para solução de dificuldades encontradas na gestão desta Operação o senhor foi selecionado para responder as perguntas desta entrevista. Solicito-vos a gentileza de respondê-las da forma mais completa possível.

A experiência profissional do senhor irá auxiliar sobremaneira com a pesquisa, colaborando nos estudos referentes à identificação de novas práticas que contribuem para o acervo de Lições Aprendidas na Gestão dos Processos da Operação Carro-Pipa. Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes contatos:

FERNANDO Correia da SILVA (Capitão de Infantaria – AMAN 2009)

Celular: (87) 98865-4323

E-mail: fseb2009@gmail.com

IDENTIFICAÇÃO

1. Posto/Graduação e Nome completo (Nome de Guerra em negrito):

Resposta: Maj. Roberto Pereira **Diniz**

2. Função:

Resposta: Fiscal Administrativo

QUESTIONAMENTOS

1. Sabendo a complexidade da gestão dos Processos da Operação Carro-Pipa (OCP), e o impacto que esta atividade gera no setor administrativo do 72º BIMtz, Informe qual(is) processo(s) desta Operação afetam diretamente a seção que o Sr. chefia?

Resposta: Gestão orçamentária e financeira, aquisição de materiais e contratações de prestadores de serviços para a Operação Carro.

2. Qual(is) nova(s) prática(s) de gestão dos processos da OCP estão contribuindo para um melhor desempenho das atividades da seção que o Sr. chefia?

Resposta: Aperfeiçoamento dos processos de contratação e pagamento de pipeiros, além da melhoria nos planejamentos de diárias para quem participa da operação. Acompanhamento dos processos por meio de reuniões e missões específicas sendo cumpridas por comissões que fazem relatórios diários do andamento das Missões.

3. Em sua opinião, qual(is) nova(s) prática(s) ajudam a evitar que ocorram improbidades ou irregularidades administrativas no 72º BIMtz relacionadas às atividades envolvendo a OCP?

Resposta: Aperfeiçoamento dos processos de prestação de contas de todos os envolvidos, além da participação direta dos agentes da administração nas ações de fiscalização da operação.

4. O senhor acredita que a gestão dos processos da OCP no âmbito do 72º BIMtz tornou-se mais eficaz de 2018 até o corrente ano?

Resposta: Sim

5. Em caso afirmativo do "item 4" diga o que contribuiu para essa melhora na gestão dos processos da OCP.

Resposta: Normatização de rotinas e maior ação de comando em todos os níveis.

6. Caso o senhor deseje acrescentar algum comentário a respeito das novas práticas de gestão dos processos da OCP no âmbito do 72º BIMtz, utilize o espaço abaixo:

Sem Resposta

Obrigado pela participação.