



EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO
Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior - CGAEM



TC Inf Dorgival das Neves Franco Júnior

**A GESTÃO DE MATERIAL DE CONSUMO E A ECONOMIA DE RECURSOS:
ESTUDO DE CASO DA UTILIZAÇÃO DO FUNDO DE ADMINISTRAÇÃO DA
ORGANIZAÇÃO MILITAR NO 2º BATALHÃO DE INFANTARIA DE SELVA**

**Salvador
2019**

TC Inf Dorgival das Neves Franco Júnior

**A GESTÃO DE MATERIAL DE CONSUMO E A ECONOMIA DE RECURSOS:
ESTUDO DE CASO DA UTILIZAÇÃO DO FUNDO DE ADMINISTRAÇÃO DA
ORGANIZAÇÃO MILITAR NO 2º BATALHÃO DE INFANTARIA DE SELVA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Centro
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do
Grau Especialização de Gestão em
Administração Pública.

Orientador: Prof. Roger Antônio Rodrigues

**Salvador
2019**

TC Inf Dorgival das Neves Franco Júnior

**A GESTÃO DE MATERIAL DE CONSUMO E A ECONOMIA DE RECURSOS:
ESTUDO DE CASO DA UTILIZAÇÃO DO FUNDO DE ADMINISTRAÇÃO DA
ORGANIZAÇÃO MILITAR NO 2º BATALHÃO DE INFANTARIA DE SELVA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Centro
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do
Grau Especialização de Gestão em
Administração Pública.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof. Ma. Letícia Veiga Vasques – Presidente
UNIS

Profa. Ma. Alessa Montalvão Oliveira Denega – Membro 1
UFBA

Prof. Dr. Thayara Ferreira Ribeiro – Membro 2
UFBA

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	06
2	A GESTÃO DE RECURSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	07
2.1	A ECONOMIA DE RECURSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	07
3	A GESTÃO DE RECURSOS NO ÂMBITO DO COMANDO DO EXÉRCITO	08
3.1	A DESCENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS PARA A MANUTENÇÃO DA VIDA VEGETATIVA DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES NO ÂMBITO DO COMANDO DO EXÉRCITO	10
4	MATERIAL E MÉTODO	13
5	O 2º BATALHÃO DE INFANTARIA DE SELVA	14
5.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	14
5.2	A ORGANIZAÇÃO DO 2º BATALHÃO DE INFANTARIA DE SELVA.....	15
6	A GESTÃO DE RECURSOS NO 2º BATALHÃO DE INFANTARIA DE SELVA: ESTUDO DE CASO	16
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
	REFERÊNCIAS	22

A GESTÃO DE MATERIAL DE CONSUMO E A ECONOMIA DE RECURSOS: ESTUDO DE CASO DA UTILIZAÇÃO DO FUNDO DE ADMINISTRAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO MILITAR NO 2º BATALHÃO DE INFANTARIA DE SELVA

Dorgival das Neves Franco Júnior¹

RESUMO

Este trabalho aborda um estudo de caso sobre a gestão de material de consumo e a economia de recursos do Fundo de Administração da Organização Militar (FUNADOM), no 2º Batalhão de Infantaria de Selva (Belém-PA). Tal abordagem se faz necessária tendo em vista a atual situação econômica do País, fato este que impacta diretamente na previsão orçamentária do Exército Brasileiro, o que demanda emprego criterioso dos recursos financeiros disponíveis. O propósito deste trabalho é apresentar procedimentos administrativos que visem a economia da Ação 2000 – FUNDO DE ADMINISTRAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO MILITAR (FUNADOM) nas OM do Exército Brasileiro, buscando um maior aproveitamento deste recurso. Este propósito será conseguido a partir de um estudo de caso sobre a utilização deste recurso no 2º Batalhão de Infantaria de Selva, com a apresentação de sugestões e seus benefícios para a administração das Organizações Militares.

Palavras-chave: Organizações Militares. Gestão de materiais. Economia de recursos.

ABSTRACT

This paper deals with a case study on the management of consumables and the resource economy of the Military Organization Administration Fund (FUNADOM), in the 2nd Jungle Infantry Battalion (Belém-PA). Such an approach is necessary in view of the country's current economic situation, a fact that directly impacts on the Brazilian Army's budget forecast, which demands a judicious use of available financial resources. The purpose of this work is to present administrative procedures aimed at the economy of Action 2000 - FUNDAMENTAL ADMINISTRATION OF THE MILITARY ORGANIZATION (FUNADOM) in the OM of the Brazilian Army, seeking a greater use of this resource. This purpose will be obtained from a case study on the use of this resource in the 2nd Jungle Infantry Battalion, with the presentation of suggestions and its benefits for the administration of Military Organizations.

Keywords: Military Organizations. Management. Saving resources.

¹

Orientado. Tenente Coronel do Exército, Especialista em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro-RJ. Graduado em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras, Resende-RJ. E-mail: guerra_3654@hotmail.com

A GESTÃO DE MATERIAL DE CONSUMO E A ECONOMIA DE RECURSOS: ESTUDO DE CASO DA UTILIZAÇÃO DO FUNDO DE ADMINISTRAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO MILITAR NO 2º BATALHÃO DE INFANTARIA DE SELVA

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho versa sobre a economia e a gestão de recursos da Ação 2000 – FUNADOM e sua utilização na aquisição de materiais de consumo por parte do 2º Batalhão de Infantaria de Selva. O enfoque deste trabalho visa apresentar um estudo de caso sobre um processo implementado na Organização Militar, suas etapas de implantação, bem como seus benefícios para a administração pública.

Este trabalho aborda o planejamento, a metodologia e as medidas implementadas para otimizar e economizar os recursos da FUNADOM utilizados na manutenção da vida vegetativa do batalhão.

Tal abordagem justifica-se pela atual situação econômica do País, o que resultou em grande contenção de gastos no Governo Federal e conseqüente redução do aporte financeiro para as Forças Armadas e, principalmente para o Exército Brasileiro. Os cortes orçamentários demandaram à época um grande planejamento para que se mantivesse a operacionalidade da Força Terrestre, por meio de adequações econômicas que resultaram em Diretriz do Comandante do Exército denominada “Economia de Guerra”.

É importante ressaltar também a importância deste trabalho para a administração militar. Tal assertiva se sustenta na apresentação de um modelo de gestão voltado para a manutenção da eficiência e efetividade da Organização Militar, mesmo com recursos limitados, valendo-se de planejamento e procedimentos que visam racionalizar meios sem prejudicar a missão da unidade.

O propósito deste estudo é apresentar novas soluções e fornecer a troca de experiências com outros membros da administração militar, visando atingir os objetivos propostos pelo Comando do Exército.

Este intento será conseguido a partir de um estudo de caso, onde serão apresentados os procedimentos e processos utilizados no 2º Batalhão de Infantaria de Selva no emprego dos recursos da Ação 2000-FUNADOM.

A seguir será apresentada a gestão de recursos na administração pública, abordando seus conceitos e legislações inerentes ao tema em estudo.

2 A GESTÃO DE RECURSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Este tópico irá abordar princípios e conceitos importantes da administração pública que serão relevantes para o entendimento do problema em questão. Serão abordados aspectos inerentes a economia e emprego judicioso de recursos, calcados em legislações que versam sobre o assunto.

2.1 A ECONOMIA DE RECURSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo MEIRA (1993, p. 193) palavra administração é o oposto da palavra propriedade. Administração refere-se à gestão do que nos é alheio, estando o administrador responsável por gerir o patrimônio de outras pessoas, enquanto propriedade e proprietário referem-se a gestão de um bem próprio. Tal assertiva denota, por parte do administrador, especial cuidado e zelo no desempenho de sua função. Logo, entende-se por Administração Pública, a gestão do bem público em consonância com os princípios legais em vigor no Brasil.

A Constituição Federal Brasileira de 1988 discorre em seu Art 37 que: “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, p. 36).

Ainda na Constituição Federal de 1988 se estabelece, em seu Art 71. *in verbis* o que se segue:

Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:

[...]

II - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e socieda-

des instituídas e mantidas pelo Poder Público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público;

[...]

Logo fica claro que a gestão do recurso público e o exercício da Administração Pública, em todos os níveis, deve ser conduzida seguindo os princípios administrativos constitucionais, sob pena de sanções legais nas esferas cível, criminal e administrativa.

Outrossim, é importante ressaltar que a gestão do recurso público está intrinsecamente ligada a economicidade. Cabe destacar ainda que este princípio exige a redução de gastos e desperdícios de dinheiro público, impondo a execução dos serviços públicos com presteza, perfeição e rendimento funcional (PEREIRA, REIS. 2017)

A seguir serão abordados os aspectos inerentes a gestão do recurso público no Comando do Exército.

3 A GESTÃO DE RECURSOS NO ÂMBITO DO COMANDO DO EXÉRCITO

Fazendo uma primeira aproximação é importante compreender como é realizada a distribuição dos recursos para as Organizações Militares do Exército no que diz respeito à Administração das Unidades Gestoras/Organizações Militares, referente à manutenção da atividade-meio (vida vegetativa).

Segundo BRASIL (2017), na esfera federal, o Governo ordena suas ações com a finalidade de atingir objetivos e metas por meio do Plano Plurianual (PPA), um plano de médio prazo, elaborado no primeiro ano de mandato do presidente eleito, para execução nos quatro anos seguintes.

O PPA define todas as políticas públicas e ações do Governo Federal, apresentando neste contexto os compromissos de um mandato presidencial. Este plano estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para aquelas referentes à programas de duração continuada.

Ainda segundo BRASIL (2017), o PPA abrange as Ações Finalísticas do Comando do Exército vinculadas a dois grandes Programas Temáticos: Programa 2055 - Desenvolvimento Produtivo e Programa 2058 - Política Nacional de Defesa.

Ainda discorrendo sobre BRASIL (2017), paralelo às Ações Finalísticas do Exército, existem os Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado, ferramentas do PPA que reúnem as ações ligadas com as atividades de Gestão, Manutenção e Apoio inerentes ao funcionamento dos órgãos de Governo e de apoio às suas atividades finalísticas. No Ministério da Defesa estas atividades encontram-se descritas no Programa 2108: Programa de Gestão e Manutenção do Ministério da Defesa.

BRASIL (2017) refere ainda que diferente dos Programas Temáticos, os Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado não estão relacionados aos Objetivos e Iniciativas, mas ligam-se diretamente às Ações Orçamentárias específicas relacionadas com a manutenção das atividades de cada Órgão/Ministério. As Unidades Gestoras do Comando do Exército (Cmdo Ex) possuem, conforme sua missão, de verbas dos Programas Temáticos e seus objetivos e iniciativas (educação, alimentação, engenharia, serviço militar, etc) e também de recursos da Ação 2000 para manutenção de sua atividade-meio.

Conforme destaca BRASIL (2017) a Ação 2000 (Administração da Unidade) tem por objetivo atender às despesas com a manutenção de equipamentos e instalações, bem como às referentes à aquisição de material de consumo e permanente, tudo, obrigatoriamente, relacionado à vida vegetativa da OM.

Enquadram-se nesse escopo as despesas com Concessionárias de Serviços Públicos (energia elétrica, água e esgoto, telefonias, internet e correios); Contratos Administrativos (locação de copiadoras, serviços de dedetização, lavagem de roupa, serviços de limpeza e conservação, serviços de coleta de lixo, manutenção de poços artesianos, manutenção de aparelhos de ar condicionado, manutenção de elevadores, manutenção de bens imóveis); outras despesas de funcionamento (seguro obrigatório, taxas de licenciamento e emplacamento de viaturas administrativas, recarga de extintores, publicações em imprensa oficial e em jornais locais e regionais, assinatura de periódicos, taxas administrativas em geral, combustível para geração de eletricidade e aqueci-

mento, manutenção de bens imóveis, aquisição de material permanente); e aquisição de materiais, serviços e equipamentos.

BRASIL (2018) cita ainda que a prontidão é o estado de normalidade da Força Terrestre, incluindo-se a prontidão orçamentária. Portanto, devem ser buscadas as condições para que a Força esteja instruída, armada, equipada, adestrada e com os recursos orçamentários oportunamente disponíveis, visando assegurar o cumprimento de quaisquer de suas missões previstas na Constituição Federal e nas atribuições subsidiárias previstas na Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999.

Neste sentido destaca-se também que os recursos previstos para a LOA 2018 são aquém do apresentado na LOA 2017, face a atual situação política e econômica do país. Neste contexto, o Exército Brasileiro continua buscando a racionalização administrativa e o controle dos gastos, visando sempre a economia e a diminuição dos custos.

É sabido também que a operacionalidade da Força Terrestre não pode ser alcançada se não existir um planejamento e emprego de recursos criteriosos. A atividade-fim (operacional) não sobrevive sem a atividade-meio (administração), o que resulta em criterioso emprego do recurso destinado a manutenção da vida vegetativa de uma Organização Militar, em prol de sua operacionalidade.

No tópico a seguir serão abordados os aspectos inerentes a descentralização de recursos para a manutenção da vida vegetativa das Organizações Militares no âmbito do Comando do Exército.

3.1 A DESCENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS PARA A MANUTENÇÃO DA VIDA VEGETATIVA DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES NO ÂMBITO DO COMANDO DO EXÉRCITO

A gestão de recursos para a administração das unidades é de responsabilidade da Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO). Em seu organograma, é missão da Seção de Gestão Setorial (SGS), conforme seu portal na internet, o que se segue:

“Tratar dos assuntos relacionados ao planejamento e gestão dos recursos das Ações Orçamentárias de responsabilidade da SEF como Órgão de Direção Setorial (ODS), principalmente aqueles relacionados à vida vegetativa das UG/OM (Apoio Admi-

nistrativo), aos destaques, às emendas parlamentares e às despesas de pessoal.” (BRASIL, 2018, grifo nosso)

Além disso, é atribuição da Seção de Gestão Setorial planejar, distribuir e acompanhar a utilização dos recursos do Apoio Administrativo destinados ao custeio de Despesas Eventuais de Funcionamento (adquisições/serviços com material de expediente, limpeza/conservação, manutenção de bens imóveis, publicações, recarga de extintores, seguros e taxas relacionadas às viaturas administrativas, combustível para geração de energia elétrica e aquecimento, desinsetização, certificação digital, material permanente, dentre outras); (BRASIL, 2018, grifo nosso)



Fonte: <http://www.dgo.eb.mil.br/index.php/pt-br/organograma-e-atribuicoes>

Com a finalidade de melhor administrar a descentralização de créditos da vida vegetativa das Unidades, a DGO classificou as despesas em Planos Internos (PI), como exemplos a seguir:

PLANO INTERNO	DESCRIÇÃO
I3DACSPTELF	Serviço de Telefonia Fixa
I3DACSPENEL	Serviço de Energia Elétrica e Taxa de Iluminação pública
I3DACSPAGES	Serviço de Água e Esgoto
I3DANCNTCOPI	Manutenção e Locação de Máquinas Copiadoras
I3DAFUNSEGO	Despesas com Seguro Obrigatório, Taxa de licenciamento e Emplacamento, apenas de Vtr Administrativa
I3DAFUNPUBL	Despesas com Publicação oriundas de despesas com credito da Ação 2000 editais, extratos convocações e assemelhados
I3DAFUNGEEA	Despesas com combustível para geração de Eletricidade e Aquecimento

Fonte: Simpósio de Administração 2018 (disponível em <http://www.sef.eb.mil.br/sef/simposio-adm.html>)

O Plano Interno abordado neste trabalho refere-se ao funcionamento da administração da OM (I3DAFUNADOM) e sua utilização para a aquisição de materiais de consumo. Este PI é definido da seguinte forma:



Orientações aos Agentes da Administração (Disponível em: http://www.dgo.eb.mil.br/images/seo/legislacao/OAA_0718.pdf)

A seguir será discorrido sobre o material e método utilizado para a consecução deste trabalho.

4 MATERIAL E MÉTODO

O desenvolvimento do presente artigo científico foi baseado no uso da pesquisa documental e do estudo de caso como procedimentos. A pesquisa documental, por não se prender somente a fontes constituídas por material já elaborado, possibilitou uma abordagem mais abrangente pelo uso de fontes diversificadas, com destaque para os documentos oficiais e internos do 2º Batalhão de Infantaria de Selva. O estudo de caso, por sua vez, mostrou-se bastante aplicável uma vez que a definição da Unidade para esta pesquisa facilitou um maior aprofundamento do assunto, bem como a descoberta de práticas inovadoras e que careçam de publicidade para que possam ser empregadas em outras Organizações Militares após as necessárias adaptações.

Nesse contexto, a abordagem qualitativa possibilitou o aprofundamento da compreensão de fenômeno específico (processo de planejamento dos recursos orçamentários da FUNADOM) de uma organização (2º Batalhão de Infantaria de Selva), buscando informações aprofundadas e esclarecedoras.

Quanto à natureza, o trabalho pode ser classificado como pesquisa aplicada, uma vez que visou a produzir conhecimentos para aplicação prática, como é o caso da busca pela demonstração do processo de planejamento dos recursos orçamentários da FUNADOM no 2º Batalhão de Infantaria de Selva. Entretanto, não se buscou a solução de um problema específico, mas a verificação da existência ou não de práticas inovadoras que poderiam ser aproveitadas por outras Organizações Militares similares e de oportunidade de melhoria do processo em si.

Por fim, quanto ao objetivo, pode ser classificada como descritiva, já que pretendeu demonstrar e descrever o fenômeno (processo de planejamento dos recursos orçamentários da FUNADOM) de determinada realidade (caso do 2º Batalhão de Infantaria de Selva no ano de 2017).

A seguir será apresentado o 2º Batalhão de Infantaria de Selva, com enfoque na sua composição e em suas missões, visando facilitar o entendimento do tema deste trabalho.

5 O 2º BATALHÃO DE INFANTARIA DE SELVA

5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O 2º Batalhão de Infantaria de Selva está sediado na cidade de Belém – PA, sendo subordinada à 22ª Brigada de Infantaria de Selva (Macapá-AP). A Organização Militar possui um efetivo aproximado de 860 (oitocentos e sessenta) militares e uma área de responsabilidade que abrange 76 municípios no estado do Pará, em uma área de cerca de 93000 Km².

O Batalhão tem como escopo principal o viés operacional, estando apto a cumprir as seguintes missões:

- Executar operações de combate ofensivas e defensivas, em áreas de selva, sob quaisquer condições climáticas e meteorológicas;
- Participar de operações motorizadas, aeromóveis, aerotransportadas, a pé e/ou fluviais;
- Participar de operações contra forças regulares e irregulares, empregando operações de Resistência;
- Participar de operações subsidiárias, cooperando com o desenvolvimento nacional e com a defesa civil; e
- Participar de operações de garantia da lei e da ordem (GLO).

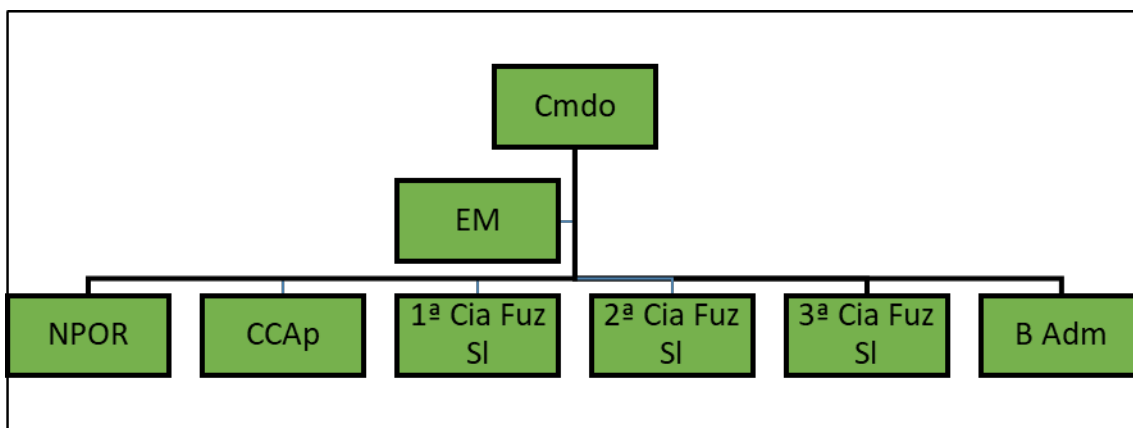
Além disso o 2º Batalhão de Infantaria de Selva desempenha um forte papel institucional junto a sociedade paraense. A Unidade apresenta ainda uma demanda logístico-administrativa muito grande, que tem por finalidade sustentar a atividade-fim (operacional) e a manutenção de sua vida vegetativa.

A seguir serão apresentados o histórico do 2º Batalhão de Infantaria de Selva, bem como a sua composição e áreas sobre a sua administração.

Serão apresentadas no próximo tópico a organização do 2º Batalhão de Infantaria de Selva, assim como o papel desempenhado pelas frações orgânicas da Unidade.

5.2 A ORGANIZAÇÃO DO 2º BATALHÃO DE INFANTARIA DE SELVA

O 2º Batalhão de Infantaria de Selva apresenta em sua organização um efetivo de aproximadamente 900 militares, sendo composto pelo Comando do Batalhão, Estado-Maior, 03 (três) Companhias de Fuzileiros de Selva, 01 (uma) Companhia de Comando e Apoio, 01 (uma) Base Administrativa e 01 (um) Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR).



Fonte: Acervo Pessoal

O Comando do Batalhão é composto pelo Comandante da Unidade e pelo Subcomandante. O Estado-Maior é responsável pelo planejamento e condução das diversas atividades que o 2º BIS executa, sejam elas Operacionais, Logísticas, Administrativas ou Sociais.

A 1ª Companhia de Fuzileiros de Selva é responsável por preparar a reserva mobilizável na formação básica e na qualificação dos soldados do Efetivo Variável. A 2ª Companhia de Fuzileiros de Selva é a aplicadora dos Cursos e Estágios na Unidade, além da formação de seu efetivo variável. A 3ª Companhia de Fuzileiros de Selva, Subunidade de Pronto-Emprego do 2º BIS, é a responsável pelo adestramento e Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional, mantendo-se apta a ser empregada a qualquer momento em operações na selva, operações ribeirinhas, operações de Garantia da Lei e da Ordem, entre outras operações típicas da Infantaria.

A Companhia de Comando e Apoio, o braço logístico - operacional do 2º BIS, é a responsável pelas funções logísticas de transporte, saúde, suprimentos, comando e

controle e apoio de fogo. A Base Administrativa é responsável pela administração orçamentária, financeira, contábil, patrimonial e dos recursos humanos da Unidade.

O 2º BIS possui em seus quadros o Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva, estabelecimento de ensino do Batalhão, responsável pela formação anual de 40 oficiais temporários da Arma de Infantaria.

A seguir será abordado um estudo de caso sobre a gestão de recursos (FUNADOM) para a aquisição de material de consumo e sua economia no 2º Batalhão de Infantaria de Selva, no ano de 2017. Além disso serão abordadas as medidas e procedimentos utilizados para a composição deste processo e seus benefícios em prol da administração pública.

6 A GESTÃO DE RECURSOS NO 2º BATALHÃO DE INFANTARIA DE SELVA: ESTUDO DE CASO

O estudo de caso em questão foi realizado no 2º Batalhão de Infantaria de Selva, no ano de 2017. O intuito deste caso foi otimizar a gestão de recursos do Fundo de Administração da OM, em seu Plano Interno I3DAFUNADOM, visando uma economia do recurso e melhor emprego de forma que se pudesse abarcar uma gama maior de setores a serem beneficiados.

O caso em tela pautou-se pela Diretriz de Gestão Orçamentária e Financeira exaradas pelo Comandante do Exército, onde uma de suas premissas era que as Unidades Gestoras (UG) atuassem de forma proativa com o objetivo de maximizar os resultados e diminuir as perdas. Além disso, foi determinada uma efetiva exigência de ação de comando dos Comandantes e de seus assessores imediatos na fiscalização das atividades administrativas das OM, em particular da execução orçamentária e financeira, da gestão de bens e valores públicos.

De posse dessa Diretriz, o passo inicial no 2º BIS foi identificar os fatores que não estavam em consonância com a situação financeira e orçamentária atual citada pelo Comandante do Exército. Para isso foi criado um grupo de trabalho composto por membros da administração da OM (Subcomandante, Fiscal Administrativo, Almoxarife,

Chefe da Seção de Licitação e Oficial de Gestão), além de membros das Subunidades e Seções (Encarregados de material e um militar por seção do Estado Maior).

Feito isto, foram identificados alguns pontos que careciam de aperfeiçoamentos, principalmente no que se refere ao planejamento, aquisição, distribuição e utilização de materiais de consumo. Foram levantadas algumas medidas que poderiam ser implementadas, visando melhor utilização e economia de material e de recursos. Então foram separados os materiais por categorias, a saber: limpeza, expediente, manutenção de instalações, copa e cozinha, informática e instrução.

Para que se tivesse um parâmetro de quantificação (em reais) do que era gasto por uma dependência, seja ela seção ou subunidade, foi realizado um levantamento junto ao almoxarifado da série histórica que determinada seção tinha recebido por mês nos últimos 03 (três) anos. Este levantamento foi separado por categoria conforme exemplo da 1ª Cia Fuz SI, responsável pela formação do soldado do efetivo variável, a seguir:

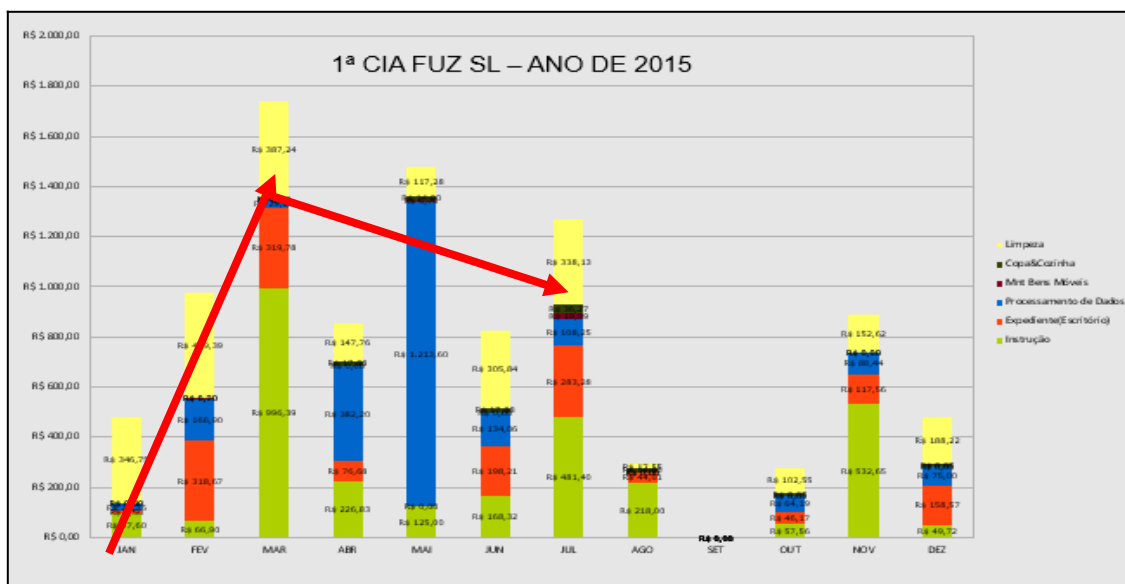


Gráfico 1 – Despesa da 1ª Cia Fuz SI
Fonte: O Autor

De acordo com o gráfico 1, pode-se perceber que o maior gasto com recurso desta subunidade é no primeiro semestre do ano de instrução, onde ocorre a formação inicial do soldado do Efetivo Variável, sendo esta centralizada nesta companhia. Após a

formação inicial, o Efetivo Variável é descentralizado para as demais Subunidades do Batalhão, fazendo que a sua despesa diminua no 2º Semestre.

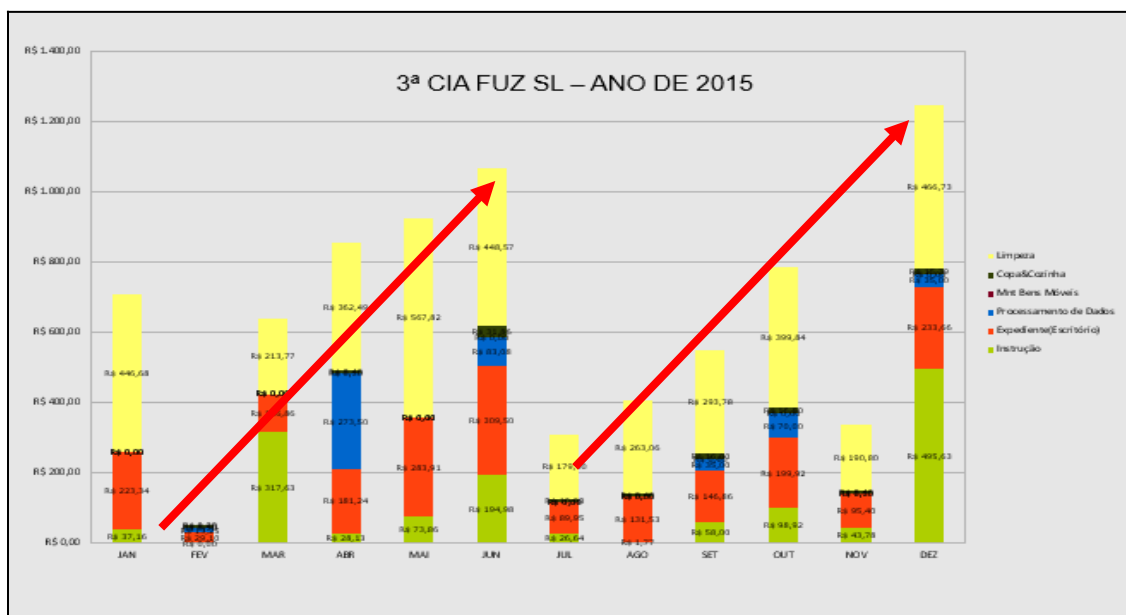


Gráfico 2 – Despesa da 3ª Cia Fuz SI

Fonte: O Autor

Pode-se perceber por meio do gráfico 2, que a 3ª Cia Fuz SI apresenta um padrão de despesas diferente da 1ª Cia Fuz SI. A 3ª Cia Fuz SI é a responsável pelo adestramento do Efetivo Profissional. Durante o 1º Semestre esta Subunidade está realizando a Capacitação Técnico e Tática do Efetivo Profissional (CTTEP), que são instruções voltadas para a manutenção dos padrões do Efetivo Profissional. A partir do 2º semestre esta Subunidade inicia o Período de Adestramento Básico (PAB) e o Período de Adestramento Avançado (PAA), o que mantém o seu nível de despesa praticamente constante.

De posse dessas informações coletadas, chegou-se à conclusão que a divisão dos recursos entre as Subunidades e as Seções da OM não poderia ser igual todos os meses. Logo, foi necessário se determinar qual era a real necessidade de cada seção e subunidades para que se mantivesse os níveis mínimos de manutenção e de vida vegetativa durante um mês. Para isso, foi solicitado aos responsáveis pelos pedidos de materiais que fizessem um pedido adequado para se manter o funcionamento de sua repartição, No caso das subunidades, como elas apresentam a mesma configuração, foi feito um levantamento de necessidades padronizado.

Isto posto, conseguiu-se mensurar qual seria o gasto mínimo de material de consumo e definir quanto restaria de recurso do FUNADOM para ser aplicado nas diversas atividades previstas e eventuais da OM.

O próximo passo foi definir qual a periodicidade que cada material de consumo seria distribuído para as subunidades e seções. Desta forma, foi possível corrigir vícios antigos na hora de se realizar um pedido de material, como a repetição do pedido do mês anterior, o que desperdiçava material e induzia a Seção de Licitações a realizarem empenhos de materiais desnecessários para o momento. Fruto do estudo realizado em cima dos pedidos de material anteriores, pode-se perceber que materiais de uso duradouro, como furadores de papel, por exemplo, eram pedidos mensalmente e em grande quantidade pelas repartições. Desta feita, foi concebida uma tabela onde estavam citados todos os materiais, bem como as quantidades e em quais meses eles seriam distribuídos, o que evitava o desperdício.

A tabela a seguir é um extrato desse estudo no que se refere à distribuição do material.

3ª Cia Fuz SL												
Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Material												
Furador de Papel	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
Resma de papel	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Lápis	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Caneta	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Estilete	04	0	0	04	0	0	04	0	0	04	0	0

Tabela Nr 1 – Distribuição de material por SU

Fonte: O Autor

Em algumas das seções e subunidades auditadas percebeu-se uma grande quantidade de materiais em estoque, como por exemplo régua, enquanto no almoxarifado o estoque deste item estava abaixo dos níveis mínimos. Dessa forma ocorria prejuízo do fornecimento para outras repartições e, conseqüentemente, obrigava a Seção de Licitações realizar a compra para reestabelecer o estoque, gerando despesas desnecessárias para a OM.

Outra medida adotada foi realizar a verificação, valendo-se do Cronograma do Ano de Instrução da OM, das atividades planejadas para o corrente ano. Feito este levantamento buscou-se orçar o valor que custaria cada evento, como por exemplo o Estágio de Adaptação e Vida na Selva e o Período Básico do Efetivo Variável. Assim, foi

possível provisionar este recurso e se verificar uma estimativa de quanto restaria para ser aplicado em outras áreas naquele período.

Com o advento desta nova ferramenta de controle, o Almoxarifado conseguia separar os materiais para cada repartição e distribuí-lo em datas pré-definidas. Desta forma, o suprimento de material de consumo passou a ser automático, não havendo a necessidade de pedido por parte das seções e subunidades. Além disso, face à antecipação de planejamentos, a Seção de Licitações podia realizar os empenhos necessários e preparar os editais dos pregões eletrônicos com tempo hábil.

Outro fator importante foi a otimização do trabalho do Almoxarifado, pois as seções e subunidades realizavam a apanha do material apenas uma vez na semana. Tal fato possibilitou que o Almoxarifado utilizasse os demais dias da semana para atualização dos sistemas, contatos com fornecedores, entrega e recebimento de materiais e etc.

Por fim, cabe ressaltar que a implementação dessas medidas apresentou um grande óbice que foi a mudança de mentalidade dos envolvidos no processo. Para sanar esse problema foram realizadas palestras onde foram apresentados os processos que seriam implementados e as atribuições de cada setor. Para tal, instituiu-se um mês para a experimentação do processo e, posteriormente, sua implantação definitiva.

Com o sucesso dos resultados, o público interno envolveu-se no projeto. Como contrapartida da economia e melhor emprego dos recursos do FUNADOM, as instalações puderam ser reformadas e os materiais adquiridos com previsão, fato este que agradou ao público interno, resultando em melhores condições de trabalho e aumento da produtividade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso em tela apresentou resultados que otimizaram o emprego dos recursos da FUNADOM no 2º Batalhão de Infantaria de Selva. Além disso, a implementação de novos processos e procedimentos resultou em avanços fundamentais na administração da OM.

Um desses avanços refere-se a mudança de mentalidade dos integrantes da OM no que tange a economia de meios e zelo pelo material e instalações. Esta mudança foi possível por meio de palestras e pela utilização do recurso economizado na reforma e manutenção dos alojamentos e seções da OM. Isto possibilitou a tropa verificar “*in loco*” a aplicação desta economia em prol do bem-estar coletivo.

Outro fator importante foi a implementação do suprimento automático de material para as seções e subunidades do Batalhão. Este advento permitiu que os materiais necessários para a vida vegetativa da Unidade fossem destinados a essas repartições sem a necessidade de pedido, o que facilitou o controle do material nos sistemas internos e desburocratizou sua sistemática de apanha.

A implementação de dias fixos para a apanha do material no almoxarifado permitiu aos integrantes desta seção que os mesmos pudessem dedicar maior tempo a outras atividades relativas à descarga de material, recebimento de material de fornecedores, atualização de sistemas e contato com fornecedores.

A integração de setores do Batalhão no planejamento do emprego dos recursos foi outra medida de sucesso adotada. A participação de setores que geralmente não integravam este planejamento, com a Seção de Operações, permitiu que a alocação de recursos fosse realizada respeitando-se as atividades existentes nos diversos períodos do ano, sejam elas sociais, operacionais ou administrativas, o que possibilitou um melhor atendimento das necessidades apresentadas com os recursos disponíveis.

Pode-se afirmar ainda que a economia de material e a sistematização do processo de fornecimento permitiu que o almoxarifado mantivesse em estoque apenas o necessário para o cumprimento das missões impostas, evitando o desperdício de material causado por prazos de validade vencidos.

Conclui-se que os métodos implementados no 2º Batalhão de Infantaria de Selva permitiram a manutenção do estado permanente de prontidão da OM, resultando em incremento da economia, mudança de mentalidade e eficiência na aplicação do recurso.

Este estudo requer um maior aprofundamento tendo em vista a necessidade de integrá-lo a atualização do Sistema de Conferência Físico (SISCOFIS). Outro ponto que

oferece maior amplitude a este estudo é o aumento da abrangência deste modelo na aplicação de outros recursos recebidos.

Por fim, é mister ressaltar que a economia e gestão de recursos públicos no âmbito da administração militar é obrigação de todos os seus integrantes, sendo necessária a divulgação de processos como o abordado no tema com o intuito de aperfeiçoá-lo e servir de base para a criação de outros julgados pertinentes na atual conjuntura do Brasil.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 9 Jun 2018.

BRASIL. Presidência da República. Regulamento de Administração do Exército: Decreto Nº 98.820. Brasília-DF, de 12 de janeiro de 1990. Disponível em: <<http://bibliotecamilitar.com.br/regulamento-da-administracao-do-exercito-r-3-rae/>>. Acesso em: 9 Jun 2018.

MEIRA, José de Castro. Administração Pública na Constituição Federal. 1993. p 194. Disponível em <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/176095/000475116.pdf?sequence=3>> Acesso em 22 St 2018

GOMES, Celso Augusto dos Santos. Guia de Estudos – Metodologia da Pesquisa. Varginha, 2015. Revisão: 2017.

SILVA, Guaracy. Guia de Estudos – Administração Pública. Varginha, 2015. Revisão: 2017.

BRASIL. Comando do Exército. Diretrizes do Comandante do exército 2017-2018. Disponível

em<<http://www.eb.mil.br/documents/10138/7932041/Diretriz+do+Comandante+do+Ex%C3%A9rcito+2017-2018/374a6480-b325-62a4-2340-0bfa97c74c52>> . Acesso em 21 Jul 2018.

BRASIL. Diretoria de Gestão Orçamentária. Orientações aos Agentes da Administração. 2017. Disponível em: <<http://www.dgo.eb.mil.br/Secoes/sgs/Orientacoes%20aos%20Agentes%20da%20Administracao.pdf>>. Acesso em: 02 Jun 2018.

BRASIL. Secretaria de Economia e Finanças. DIEx nº 314-SPC/SGS/SDIR – Circular – Descentralização do PI I3DAFUNADOM. Brasília - DF. 2018.

BRASIL. 8ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército. Plano de Contas do SIAFI. Belém-PA. 2010.

BRASIL. 2º Batalhão de Infantaria de Selva. Plano de Gestão do 2º BIS. Disponível em < <http://intranet.2bis.eb.mil.br/planodegestao.htm>>. Acesso em 14Set2018.

BRASIL. 2º Batalhão de Infantaria de Selva. Subordinação da OM. Disponível em < <http://intranet.2bis.eb.mil.br/subordina%C3%A7%C3%A3o.htm>>. Acesso em 14Set2018.

BRASIL. 2º Batalhão de Infantaria de Selva. Missão Síntese e Visão de Futuro. Disponível em < <http://intranet.2bis.eb.mil.br/missao-sintese-e-visao-de-futuro.html>>. Acesso em 14Set2018.

BRASIL. 2º Batalhão de Infantaria de Selva. O Batalhão. Disponível em < <http://intranet.2bis.eb.mil.br/home.html>>. Acesso em 21 Jul 2018.

BRASIL. Diretoria de Gestão Orçamentária. Organograma e Atribuições. Disponível em <http://www.dgo.eb.mil.br/index.php/pt-br/organograma-e-atribuicoes>. Acesso em 04Nov2018.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa?** Petrópolis, Vozes, 2007.