

A RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA APLICADA NA 16ª BASE LOGÍSTICA: estudo de caso

ADMINISTRATIVE RATIONALIZATION IN THE 16th LOGISTICS BASE: case study

Anderson Mendes Dias¹
Antonio de Biaso Junior²

RESUMO

O presente artigo descreve a Racionalização Administrativa aplicada ao funcionamento de uma Organização Militar (OM) do Exército Brasileiro que opera em Apoio Logístico aos elementos orgânicos de uma Brigada de Infantaria de Selva. Tal abordagem se justifica pela busca da gestão do bem público com efetividade e pelo fato da racionalização dos gastos públicos ser uma preocupação constante dos gestores, principalmente em um cenário de restrição orçamentária. O objetivo deste estudo é analisar e descrever os resultados obtidos a partir da aplicação da racionalização administrativa na organização militar logística. Este intento foi conseguido mediante análise dos resultados do estudo de caso, utilizando dados, documentos e observações. O local do estudo será a 16ª Base Logística, organização militar logística orgânica da 16ª Brigada de Infantaria de Selva. O estudo demonstrou que a racionalização administrativa aplicada na 16ª Ba Log, mediante a implementação de três projetos que reestruturaram e reorganizaram os recursos humanos, as atividades de manutenção e de gestão de suprimentos, provocou inovações e mudanças nas atividades administrativas e logísticas que permitiram maior eficiência nas atividades de apoio logístico, resultando na ampliação do poder de combate e da capacidade operacional da 16ª Brigada de Infantaria de Selva. Contudo, verificou-se que a aplicação da Racionalização Administrativa na 16ª Ba Log se configurou como uma experiência exitosa no seio do Exército, se mostrando como alternativa disponível para se alcançar resultados de eficiência mais satisfatório.

Palavras-chave: Racionalização Administrativa. Organizações Militares. Exército Brasileiro.

¹ Major do Quadro de Material Bélico. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2001. Pós-graduado em Gestão em Administração Pública pela (UNIS) em 2019. E-mail: mendes-rj@hotmail.com.

² Tenente da Marinha do Brasil e oficial de Marinha Mercante; mestre em logística pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, profissional da área de logística portuária e transporte marítimo e professor convidado pela pós-graduação do Grupo Unis de Varginha/MG. E-mail: abiaso@hotmail.com.

ABSTRACT

This paper describes the Administrative Rationalization applied to the operation of a Brazilian Army Military Organization that operates in Logistic Support to organic elements of a Jungle Infantry Brigade. Such an approach is justified by the effective management of the public good and the fact that the rationalization of public spending is a constant concern of managers, especially in a scenario of budget constraint. The aim of this study is to analyze and describe the results obtained from the application of administrative rationalization in military logistics organization. This will be achieved by analyzing the results of the case study using data, documents and observations. The study demonstrated that the administrative streamlining applied at the 16th Ba Log, through the implementation of three projects that restructured and reorganized human resources, maintenance and supply management activities, led to innovations and changes in administrative and logistics activities that allowed greater efficiency. logistical support activities, resulting in increased combat power and operational capacity of the 16th Jungle Infantry Brigade. However, it was found that the application of Administrative Rationalization in the 16th Ba Log was configured as a successful experience within the Army, proving to be an available alternative to achieve more satisfactory efficiency results.

Keywords: Administrative Rationalization. Military Organizations. Brazilian army.

1 INTRODUÇÃO

A Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB) faz parte do Plano Estratégico do Exército para o quadriênio de 2016-2019 (PEEx 2016-2019/3a Edição-201) que objetiva a transformação da Força Terrestre para que enfrente, com os meios adequados, os desafios do século XXI.

Em conformidade com a evolução da administração pública brasileira para o modelo gerencial, um dos objetivos estratégicos do Exército está direcionado ao aumento da efetividade na gestão do bem público e à implantação da racionalização administrativa em suas ações estratégicas.

Este trabalho descreve a Racionalização Administrativa aplicada ao funcionamento de uma OM (Organização Militar) do Exército Brasileiro, a partir da necessidade de operacionalizar as atividades logísticas e administrativas de uma OM Logística que opera em prol dos elementos orgânicos de uma Brigada, onde o impacto dos resultados obtidos com as inovações implementadas poderão auxiliar no aumento da operacionalidade e na efetividade dos gastos públicos.

Tal abordagem se justifica pela busca da gestão do bem público com efetividade e pelo fato da racionalização dos gastos públicos ser uma preocupação constante dos gestores, principalmente em um cenário de restrição orçamentária. No contexto do Exército Brasileiro, as soluções de problemas administrativos em busca da eficácia proporcionam maior operacionalidade e aumento do poder de combate à Força Terrestre.

É importante ressaltar que este projeto pretende demonstrar as soluções inovadoras aplicadas aos processos e aos métodos para que sirva de inspiração às outras organizações militares.

O objetivo deste estudo é analisar e descrever os resultados obtidos a partir da aplicação da racionalização administrativa na organização militar logística.

Este intento foi conseguido mediante análise dos resultados do estudo de caso, utilizando dados, documentos e observações. O local do estudo será a 16ª Base Logística, organização militar logística orgânica da 16ª Brigada de Infantaria de Selva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NO EXERCITO BRASILEIRO

O Exército Brasileiro (EB) é uma das três Forças Armadas do Brasil, responsável, no plano externo, pela defesa do país em operações eminentemente terrestres e, no interno, pela garantia da lei, da ordem e dos poderes constitucionais. Na estrutura do Governo Brasileiro, o Exército está enquadrado no Ministério da Defesa, ao lado da Marinha e da Força Aérea.

O Exército tem como missão preservar e garantir a defesa da pátria, zelar pelo cumprimento pleno da constituição e pela manutenção da lei e da ordem. Uma das principais funções do Exército é defender as fronteiras brasileiras, garantindo a soberania nacional. Em tempos de paz, as tropas do exército estão diariamente sendo preparadas para atuar em situações de conflito ou guerra (BRASIL, 2012).

Além disso, a Força Terrestre é empregada subsidiariamente na coordenação de ações de

assistência social a comunidades carentes e de saúde em comunidades isoladas, na fiscalização de produtos controlados, em apoio à fiscalização ambiental, às atividades de Defesa Civil, em construção de obras públicas, em operações de paz sob a égide das Nações Unidas.

O Exército tem a missão condicionada pelas dimensões continentais do Brasil, caracterizadas pela variedade de ambientes geográficos e por uma faixa de fronteira com dez países que se estende por quase 17 mil quilômetros. Possui uma estrutura capilarizada em todo território nacional, com cerca de 217.000 integrantes e mais de 650 Organizações Militares (EME, 2010).

Diante disso, o planejamento no EB é executado em todos os níveis de atuação, seja no nível estratégico, nos órgãos de direção setorial, nos comandos operacionais e administrativos e nas organizações militares do corpo de tropa.

No planejamento estratégico, O Estado-Maior do Exército (EME) é o órgão responsável pelo Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX) que formaliza o planejamento no Plano Estratégico do Exército (PEEx). O PEEx é um documento quadrienal, coerente com o Programa Plurianual do Governo Federal (PPA) do Governo Federal e é atualizado anualmente para A+2, conforme calendário da SIPLEX, atendendo a Gestão de Risco, a Análise Estratégica e de acordo com as realimentações obtidas pelo Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO).

Diante do Processo de Transformação do Exército Brasileiro, que objetiva a transformação da Força Terrestre para que enfrente, com os meios adequados, os desafios do século XXI, o SIPLEX é a principal ferramenta da transformação (EME, 2010).

A Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB) faz parte do Plano Estratégico do Exército para o quadriênio de 2016-2019 (PEEx 2016-2019/3a Edição-201) e busca, dentre outros objetivos, implantar a cultura de inovação em todos os sistemas integrantes do Sistema Exército, a partir da Alta Administração, contribuindo para melhorar a gestão do bem público em toda a Instituição (BRASIL, 2014).

O conceito de Racionalização Administrativa a ser adotado pelo Exército consiste no estudo das causas e soluções dos processos administrativos, abrangendo a responsabilidade básica de planejar e aperfeiçoar a gestão, as estruturas organizacionais e o pessoal empregado, com o objetivo de realizar a gestão do bem público sob responsabilidade do Exército com eficiência e, assim, proporcionar o alcance da eficácia e da efetividade organizacional (BRASIL, 2014).

Quanto aos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, entende-se que:

Por **eficiência**, entende-se como um conceito relacionado ao custo-benefício empregado na realização das tarefas, atividades, ações, projetos e operações; trabalhar com eficiência é objetivar produzir um nível ideal de serviços demandando menos recursos, ou seja, é a capacidade do administrador de obter bons resultados utilizando a menor quantidade de recursos possíveis;

Por **eficácia**, entende-se ser o alcance dos objetivos propostos na missão organizacional e nas estratégias do Exército, sejam elas no nível estratégico, operacional ou tático. A eficácia pode ser medida por indicadores e padrões previamente estabelecidos pelas próprias Organizações Militares (OM). Para tanto, pressupõem-se que na Gestão Pública o alcance da eficácia depende também da necessidade de melhor gerir o bem público; e

Por **efetividade**, entende-se como a medida do alcance das ações do Exército considerando para isto os seus principais propósitos: atender aos anseios da sociedade brasileira e do Estado quanto à Defesa da Pátria, o emprego em operações de Garantia da

Lei e da Ordem (GLO) e o apoio à Defesa Civil. A efetividade é a verificação da amplitude das ações finais do Exército. Ou seja, a entrega de resultados para a sociedade; ela deve caracterizar as boas práticas administrativas na condução de sua gestão na medida em que permite atingir os objetivos e as metas estabelecidas sob uma ótica conceitual que vai além da eficiência e da eficácia (BRASIL, 2014).

Sendo assim, a racionalização pretendida não significa necessariamente a redução de emprego de recursos. O que se pretende alcançar é a satisfação do cliente como foco principal por meio da busca da efetividade para o desenvolvimento dos processos. A intenção deve estar focada para a eliminação de controles desnecessários e passos intermediários que não agregam valor, de forma que ocorra a delegação de competências e a terceirização de atividades não essenciais, evitando-se duplicidade ou redundâncias, o que permitirá maior celeridade, melhoria na qualidade do gasto e redução do custeio (BRASIL, 2014).

Nesse contexto, a racionalização deve buscar soluções inovadoras para problemas administrativos, objetivando novas formas ou modelos de dirigir, gerenciar ou realizar determinada função, tarefa ou atividade, utilizando-se de meios, conceitos e tecnologias disponíveis para que ocorra melhora nos processos finalístico, sempre com o foco no usuário dos processos, ou seja, a satisfação do cliente (BRASIL, 2014).

A racionalização é iniciada pela análise da missão, da visão de futuro e o ambiente (interno e externo) da OM, para que, então, seja realizado o mapeamento, o aperfeiçoamento e as inovações dos processos então, definindo quais estruturas físicas e organizacionais que devem ser mantidas, adequadas ou extintas, devido a otimização e integração de processos (BRASIL, 2014).

Nesse sentido, racionalização administrativa das Organizações Militares é um elemento transversal a todos os programas da transformação da Força Terrestre (EME, 2010). Sendo inserido, por exemplo, no Objetivo Estratégico do Exército (OEE-8): “Implantar um novo e efetivo Sistema Logístico Militar Terrestre”, que Abrange todo o Sistema Logístico do Exército, englobando a cadeia de suprimento, desde as fontes de obtenção, o ciclo de vida dos materiais e a logística reversa, quando esta for aplicável, instalações, equipamentos, processos e gestão de todas as funções logísticas grupos funcionais, em todas as situações (BRASIL, 2014a).

As operacionais encontram dificuldades em gerir os seus encargos administrativos de Unidade Gestora (UG). A estratégia gerencialista do Governo Federal impactou com um aumento substancial dos encargos administrativos para as OM do Exército. As exigências da administração pública federal geraram sobrecarga e perda de eficiência, uma vez que ocasionaram uma alocação maior de meios, pessoal e energia para gerir a atividade-meio, relegando a atividade principal das OM operacionais a um segundo plano (CRUZ NETO, 2103).

Para alcançar seus objetivos, o Exército precisa possuir competências, traduzidas na capacidade de intervir por meio da aplicação da força quando se faz necessária. As OM voltadas para o emprego operacional da Força Terrestre são consideradas os vetores da atividade-fim, uma vez que são responsáveis pela projeção de poder de combate. Enquanto as OM que dão suporte à estrutura de funcionamento de rotina da Instituição são a parte de atividade-meio do Exército (CRUZ NETO, 2103).

Nesse contexto, este estudo busca verificar as inovações e as mudanças implantadas nas atividades logísticas e administrativas da 16ª Base Logística (16ª Ba Log), que permitiram o aumento da eficiência operacional da 16ª Brigada de Infantaria de Selva, melhorando a capacidade de projetar força com a prontidão necessária em sua área de interesse estratégico.

A seguir para melhor compreensão deste estudo, será apresentada 16ª Bda de Inf SI será apresentada, com foco em sua missão, características, ambiente operacional e atividades logísticas.

2.2 A 16ª BRIGADA DE INFANTARIA DE SELVA – AMBIENTE OPERACIONAL, CARACTERÍSTICAS E MISSÃO

A Amazônia representa um dos focos de maior interesse para a defesa (BRASIL2008). Nos últimos 20 anos, ocorreu uma grande transferência de OM do sul do país para a região amazônica, fazendo com que os efetivos militares aumentassem de cerca de 5.000 para cerca 22.000. Em geral, não houve aumento de guarnições militares nem aumento de efetivos, as unidades foram transferidas para as guarnições existentes, como o que ocorreu em Tefé, SG Cachoeira e Manaus, todas no Amazonas (CRUZ NETO, 2103).

O Comando Militar da Amazônia (CMA) é o comando de área que compreende os estados do Acre, Amazonas, Rondônia e Roraima. Tem sua sede na cidade de Manaus – AM e está organizado em quatro Grandes Unidades Operacionais (Brigadas de Infantaria de Selva), um Grande Comando Logístico Administrativo (12ª Região Militar) e um Grande Comando encarregado da construção de infraestruturas (2º Grupamento de Engenharia).

A 16ª Brigada de Infantaria de Selva (16ª Bda Inf SI) é uma das quatro Grandes Unidades Operacionais do CMA. Esta sediada na cidade de Tefé e possui área de responsabilidade que abrange cerca de 466.000 km² englobando dezessete municípios do Estado do Amazonas. Além disso, é responsável por vigiar uma faixa de fronteira que corresponde a um trecho de 1.632 km² com a Colômbia e com o Peru.

Para cumprir sua missão, a 16ª Bda Inf SI está articulada nas cidades de Tefé/AM e Tabatinga/AM, na Região do Médio e Alto Solimões. Em Tefé, está situado o Comando da 16ª Brigada de Infantaria de Selva, o 17º Batalhão de Infantaria de Selva, a 16ª Base Logística, a Companhia de Comando, o 16º Pelotão de Comunicações de Selva, o 34º Pelotão de Polícia do Exército, a Base Administrativa de Guarnição (Ba Adm Gu) e o Posto Médico da Guarnição (PMGu-Tefé). Na Cidade de Tabatinga, está o Comando de Fronteira Solimões/ 8º Batalhão de Infantaria de Selva (CFSol/8º BIS).

CFSol/8º BIS destaca Pelotões Especiais de Fronteira (PEF) para guarnecer pontos estratégicos de fronteira. Na fronteira com a Colômbia, estão localizados dois Pelotões Especiais de Fronteira, o 3º Pelotão Especial de Fronteira, no Rio Japurá; e o 2º Pelotão Especial de Fronteira, no Rio Içá. Ao sul, na fronteira com o Peru, estão localizados os Pelotões Especiais de Fronteira de Estirão do Equador – 4º Pelotão Especial de Fronteira; e Palmeiras do Javari – 1º Pelotão Especial de Fronteira, ambos na calha do Rio Javari.

A grande extensão territorial sob responsabilidade da 16ª Bda Inf SI apresenta baixa densidade demográfica e um ambiente natural de difícil permeabilidade, o que dificultam uma eficaz e efetiva atuação do poder público na região, dificultando as ações governamentais de desenvolvimento e conduzindo a um potencial ambiente para a ocorrência de diversos delitos e crimes, com as agressões ao meio ambiente, a biopirataria, a prática do narcotráfico, do garimpo clandestino e a do contrabando.

O imenso vazio demográfico, provocado pelas grandes distâncias que separam os núcleos urbanos dispersos ao longo dos rios, tem seu isolamento agravado pela grande extensão de floresta contínua. Com isso, a utilização dessa região para operações militares, principalmente no

campo da Logística, reveste-se de grandes desafios.

O Exército é a força singular com maior efetivo e maior capilaridade na área de atuação da 16ª Bda Inf SI. A Marinha do Brasil, desde 1987, conta com uma Agência Fluvial em Tefé-AM para atuar no médio Solimões na segurança e navegação que salvaguarda as vidas humanas além de atuar na prevenção da poluição hídrica causada pelas embarcações, seu efetivo é de cerca de 12 (doze) militares e 05 (cinco) embarcações realizam ainda diariamente as inspeções navais. A Força Aérea está presente na Região com o Destacamento de Controle do Espaço Aéreo de Tefé (DTCEA-TF), possui seu sistema de Radar que permite monitorar e controlar a defesa e o tráfego aéreo no médio Solimões e um efetivo de cerca de 21 (vinte e um) militares.

Nessa extensa região, o modal fluvial é o único modal que permite a mobilidade e o apoio logístico para as operações da 16ª Bda Inf SI, uma vez que o modal rodoviário é inexistente e o modal aéreo atende parcialmente a demanda, priorizando a faixa de fronteira no atendimento aos Pelotões Especiais de Fronteira (PEF).

Sendo assim, as operações do Exército são condicionadas às vias fluviais, fazendo com que os rios assumam papel essencial para os elementos de Manobra, Apoio ao Combate e principalmente para o Apoio Logístico, uma vez que os rios dessa região são as vias de transporte.

A cidade de Manaus abriga a maioria dos fornecedores de bens e serviços contratados pela 16ª Bda Inf SI, já que a cidade de Tefé não possui uma estrutura empresarial que consiga suprir as demandas por bens e serviços necessárias para as atividades do EB na região. Além disso, todo material fornecido pela cadeia suprimento do Exército para a 16ª Bda Inf SI tem como ponto de partida a cidade de Manaus, sendo que a grande maioria do suprimento é deslocada em embarcações civis e militares pelo Rio Solimões.

Essas características do ambiente operacional tornam as atividades administrativas e logísticas um fator determinante no sucesso das operações.

A Função de Combate Logística têm influência decisiva no sucesso das operações. A necessidade da Força Terrestre de dispor de capacidades, para atuar em todo o espectro dos conflitos, pressupõe a existência de uma estrutura compatível e capaz de evoluir rapidamente e com um mínimo de adaptações de uma situação de normalidade para a de guerra (BRASIL, 2014b).

Além disso, deve-se considerar que:

A estrutura da Logística existente desde o tempo de paz interage com as logísticas militar e civil, de maneira a adequar-se às demandas de apoio a uma força atuando - preponderantemente - em um ambiente conjunto e interagências e, por vezes, multinacional (BRASIL, 2014b).

Na estrutura organizacional da 16ª Bda Inf SI, a Base Administrativa da Guarnição (Ba Adm Gu) é a unidade gestora (UA) responsável por apoiar administrativamente as unidades integrantes da Brigada, exceção feita ao CFSol/8º BIS que possui autonomia administrativa. As atividades da Ba Adm visa permitir liberar efetivos de encargos administrativos, permitindo uma concentração de efetivos na atividade de preparo e emprego.

Enquanto que a 16ª Base Logística (16ª Ba Log) é a OM responsável pela execução da logística operacional da Brigada nas Funções Logísticas Suprimento, Manutenção e Transporte.

As atividades da 16ª Ba Log tem por objetivo prever e prover os materiais e serviços necessários para assegurar a força operativa liberdade de ação, amplitude do alcance operativo e capacidade de durar na ação.

O entendimento da diferença entre os objetivos dessas duas OM é importante para entender a racionalização administrativa aplicada na 16ª Ba Log, uma vez que esta não possui autonomia administrativa, sendo a Ba Adm Gu a Unidade gestora.

A 16ª Base Logística é uma organização militar do Poder Executivo Federal, subordinada a 16ª Brigada de Infantaria de Selva, pertencente ao Comando Militar da Amazônia (CMA) e ao Exército Brasileiro. Sua missão é executar a logística operacional da 16ª Bda Inf SI nas Funções Logísticas Suprimento³ (Cl I, Cl III, Cl V – Armt, Cl VI e Cl IX), Manutenção e Transporte.

A 16ª Ba Log é uma Organização Militar logística atípica no Exército por realizar o apoio unicamente por meios fluviais nas calhas dos rios Tefé, Solimões, Japurá, Juruá, Içá e Javari, atuando nas cidades e localidades de Tabatinga, Vila Bittencourt, Ipiranga, Palmeiras do Javari e Estirão do Equador.

A OM enquadra dois aquartelamentos, sua sede, localizada nas imediações do Comando da 16ª Bda Inf SI, onde se encontra o Pavilhão de Comando e grande parte dos seus meios de estocagem do suprimento, e o Terminal Fluvial, instalação responsável pelas embarcações que fazem o transporte de pessoal e material na área de atuação da Brigada.

O Terminal Fluvial possui entre seus equipamentos fluviais empurradores, balsas, contêineres refrigerados, lanchas e Ferry Boat, constituindo-se a 2ª maior frota fluvial do Exército Brasileiro.

Em tempo de paz e em operações, 16ª Base Logística proporciona, o apoio logístico a todos os elementos orgânicos da 16ª Brigada de Infantaria de Selva, competindo-lhe, em relação às Organizações Militares apoiadas:

- Levantar as necessidades de suprimento;
- Receber, controlar, armazenar, lotear e distribuir artigos de suprimento das
- Classes I, Cl III, Cl V – Armt, Cl VI e Cl IX;
- Transportar, com seus meios orgânicos, equipamentos e tropas da Brigada; e
- Prestar apoio de manutenção de 2º escalão.

3 MATERIAL E MÉTODO

O presente estudo foi realizado dentro de um processo científico com a finalidade de gerar conhecimento para aplicação, ou seja, para utilização e consequências práticas imediatas à soluções de problemas específicos.

Este artigo procurou desenvolver uma pesquisa explicativa, onde visa analisar os fatores que contribuem para ocorrência dos fenômenos organizacionais, ou seja, registrar fatos e identificar suas causas.

³ Sistema de Classificação Militar dos Suprimentos – É o que classifica os itens de suprimento nas 10 (dez) classes que se seguem: Cl I – Material de Subsistência; Cl II – Material de Intendência; Cl III – Combustíveis e lubrificantes; Cl IV – Material de Construção; Cl V – Armamento e Munição; Cl VI – Material de Engenharia e Cartografia; Cl VII – Material de Comunicações, Eletrônica e de Informática; Cl VIII – Material de Saúde; Cl IX – Material de Motomecanização e Aviação; e Cl X – Material não incluído nas outras classes.

A pesquisa foi realizada mediante comparação baseada na pesquisa bibliográfica a manuais doutrinários, portarias, trabalhos científicos, materiais disponibilizados na internet, dados, documentos e observações de forma que fosse possível traçar um diagnóstico, dar um parecer e tirar uma conclusão.

Esse estudo de caso consiste de um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade. Portanto, consiste na coleta e análise sobre a racionalização administrativa realizada na 16ª Ba Log no ano de 2018, organização que será alvo da análise, com o objetivo de estudar aspectos referentes a inovações nos processos das atividades logísticas e seus resultados.

Para Severino (2007, p. 119), “são várias metodologias de pesquisa que podem adotar uma abordagem qualitativa, modo de dizer que faz referência mais a seus fundamentos epistemológicos do que propriamente a especificidades metodológicas.” Nesse sentido foi realizada uma abordagem qualitativa, sendo como papel importante as análises feitas com as modificações implementadas pela racionalização administrativa de pessoal, material e meios, no que se refere ao apoio logístico operacional no âmbito da 16ª Bda Inf SI.

Segundo Severino (2007, p. 51), “a entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. Nesse sentido, para coletas de dados foi realizada uma entrevista dentro de uma conversação informal, sendo não estruturada onde se pode explorar mais amplamente como e porquê foi implementado o modelo de racionalização administrativa, tendo como base referências bibliográficas para elaboração desse artigo.

Diante disso, a elaboração do tratamento realizado para os dados da análise sobre pesquisa foram coletados por meio de análise, de uma conversação, sendo realizado com o comandante da 16ª Ba Log, o qual forneceu informações sobre os problemas que motivaram a racionalização administrativa e os resultados alcançados com as modificações implementadas. Buscou-se analisar a melhora nos índices de disponibilidade dos Materiais de Emprego Militar (MEM), além do desempenho na execução orçamentária dos recursos empregados pela OM em prol das atividades logísticas da brigada.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesta seção é apresentado o resultado do estudo realizado para atender o problema da pesquisa, verificar as inovações e as mudanças implantadas nas atividades logísticas e administrativas da 16ª Ba Log, que permitiram o aumento da eficiência operacional da 16ª Brigada de Infantaria de Selva, melhorando a capacidade de projetar força com a prontidão necessária em sua área de interesse estratégico.

Para isso, foi entrevistado o Sr. Tenente Coronel Moacir Fabiano Schmitt, comandante da 16ª Ba Log para o Biênio 2018-2019.

Segundo Vergana (2008, p.15), “a análise do conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Diante disso, para análise dos resultados, observou-se que o Cmt da 16ª Ba Log desenvolveu e executou um programa de racionalização administrativa composto por três projetos gerenciados de modo coordenados para atingir os seguintes objetivos:

- Dinamizar a estrutura logística da 16ª Bda Inf SI, adequando-a para o Amplo Espectro das Operações Militares, gerando rapidamente o poder de combate, desdobrando este poder

de combate de forma modular, sustentando segundo a necessidade operacional e, por fim, revertendo aos aquartelamentos;

- Retirar do Comando da 16^a Bda Inf SI e das OM da Guarnição de Tefé (AM), os encargos da execução da Logística Operacional nas Funções Logísticas Suprimento (CI I, CI III, CI V – Armt, CI VI e CI IX), Manutenção e Transporte, delegando esta atribuição para a 16^a Ba Log;
- Racionalizar e diminuir as atividades administrativas desenvolvidas pela Base Administrativa da 16^a Bda Inf SI;
- Desenvolver a operacionalidade do 17^o BIS, com a retirada dos encargos logísticos nas Funções Logísticas Suprimento (CI I, CI III, CI V – Armt, CI VI e CI IX), Manutenção e Transporte; e
- Preparar a evolução da 16^a Ba Log para 16^a B Log SI, tornando-a responsável pelo apoio logístico ao Comando de Fronteira Solimões / 8^o Batalhão de Infantaria de Selva (CFSol/8^oBIS) e Pelotões Especiais de Fronteira a fim de dinamizar (presença nas calhas dos rios) as Operações Contra Forças Irregulares na área de responsabilidade da 16^a Bda Inf SI.

De acordo com o TC Fabiano, os três projetos desenvolvidos com o objetivo de implantar a racionalização administrativa na 16^a Ba Log tinha como foco implementar mudança nas áreas de pessoal, suprimento, manutenção e transporte.

Nesse sentido, o primeiro projeto foi voltado para a área de pessoal e foi desenvolvido após a análise de que o desdobramento logístico⁴ da Área de Trens e Estacionamento (ATE) e Área de Trens de Combate (ATC) do 17^o BIS, na maioria das vezes, não tinha a necessidade de possuir todos os pelotões descritos no Quadro de Cargos Previstos (QCP) de um Batalhão de Infantaria de Selva.

Consistiu-se, então, na transferência de 02 (dois) pelotões da Companhia Comando e Apoio do 17^o Batalhão de infantaria de Selva (Cia C Ap/17^o BIS), vocacionados em atividades logísticas, para a 16^a Ba Log. Com isso, os encargos nas funções logísticas suprimento, manutenção e transporte foram retirados do 17^o BIS e repassados para a 16^a Ba Log, ampliando sua responsabilidade e tornando-a responsável pelo apoio logístico ao Comando de Fronteira Solimões / 8^o Batalhão de Infantaria de Selva (CFSol/8^oBIS) e Pelotões Especiais de Fronteira, ou seja, aumentando a capacidade logística operacional da 16^a Bda Inf SI.

O Pelotão de Suprimento da Cia C Ap/17^o BIS passou a reforçar as atividades logísticas de suprimento em apoio às operações da 16^a Bda Inf SI, enquanto o Pelotão de Manutenção e Transporte passou a reforçar as atividades logísticas de manutenção e transporte. Nesse escopo, a 16^a Ba Log, evoluiu de um total de 173 cargos para 256 cargos ativos, sendo 83 cargos do 17^o BIS.

Com esse projeto foi possível estabelecer a unidade de Comando dos meios de apoio logístico na Guarnição de Tefé (AM), uma vez que a 16^a Ba Log assumiu os encargos da Logística Operacional, nas Funções Logísticas Suprimento (CI I, CI III, CI V – Armt, CI VI e CI IX), Manutenção (CI V – Armt, CI VI e CI IX) e Transporte, recebendo a responsabilidade de

⁴ O escalonamento da Logística, em operações, consiste na articulação em profundidade dos recursos. Assim, os recursos mais elementares são disponibilizados às unidades desdobradas na porção mais avançada da área de responsabilidade de uma força operativa, enquanto aqueles de maior complexidade são dispostos mais à retaguarda (BRASIL, 2014).

executar o transporte logístico de Tefé (AM) para o Comando de Fronteira Solimões / 8º BIS, em Tabatinga (AM) e 3º PEF, em Vila Bitencourt (AM), retirando esse encargo do Centro de Embarcações do Comando Militar da Amazônia (CECMA).

O estudo para a realocação de pessoal partiu do pressuposto da vocação fluvial da 16ª Bda Inf SI, ou seja, os deslocamentos de MEM, a concentração estratégica de MEM, o transporte logístico e as próprias operações são desenvolvidas nas calhas dos principais rios da sua área de jurisdição (Rios Javari, Solimões, Içá, Jutai, Juruá e Japurá).

Dessa forma, diante do planejamento do Exército em uma futura evolução da 16ª Ba Log para 16ª B Log SI, foi analisado que como os QCP de Batalhões Logísticos foram desenvolvidos para o desdobramento de Brigadas por meio terrestre, partindo do pressuposto de Brigadas com todas as peças de manobra nas diversas Funções de Combate⁵. No entanto, essa não é a realidade da 16ª Bda Inf SI, que possui apenas duas peças de manobra de primeiro escalão (17º BIS e CFSol/8º BIS), possui uma vocação fluvial, além das peculiaridades da 16ª Ba Log. Nesse sentido, optou-se por uma solução adequada à realidade enfrentada pela 16ª Bda Inf SI, adaptando o QCP do futuro 16º B Log SI aos problemas enfrentados na área de jurisdição.

Outra vantagem desse projeto foi o seu desenvolvimento sem consumir recursos, uma vez que ocorreu com os meios e recursos humanos já disponíveis na própria 16ª Bda Inf SI, ou seja, não houve a necessidade de movimentação de pessoal para a Gu de Tefé, nem a criação imediata de novas instalações, pois já existem estruturas físicas na Guarnição, como alojamento e Próprio Nacional Residencial (PNR).

O segundo projeto reorganizou a estrutura de operação e manutenção das CL VI e IX, reduzindo a quantidade de garagens de viaturas e realizando a centralização da operação e manutenção das embarcações no Terminal Fluvial (TFlu) da 16ª Ba Log.

Dessa forma as cinco garagens que existiam na Guarnição foram reduzidas para duas garagens, uma na sede da 16ª Bda Inf SI, resultado da junção das garagens do 16º Pel PE e Cia Cmdo da 16ª Bda Inf SI e a outra na sede da 16ª Ba Log, com a junção das garagens da 16ª Ba Log, 17º BIS e 16ª Pel Com.

Essas garagens ficaram responsável pela manutenção de 1º escalão (realizada pelo operador) e pela centralização dos pedidos de transporte, permitindo o emprego dos MEM de forma racional e adequada as necessidades de transporte. Enquanto que a manutenção de 2º escalão (realizada em oficinas de manutenção) foi centralizada na 16ª Ba Log, onde foi criado um pelotão de manutenção voltado para o apoio de toda a 16ª Bda Inf SI.

Os meios fluviais da guarnição de Tefé foram centralizados no Terminal Fluvial da 16ª Ba Log, retirando os encargos de operação e manutenção do 17º BIS, que passou a ser usuário dos serviços do TFlu. Para isso, parte do pessoal recebido no primeiro projeto foi designado para a reestruturação do Terminal Fluvial.

Com isso, foi criado uma seção responsável pela operação e outra responsável pela manutenção das embarcações, redefinindo as responsabilidades e as funções do pessoal que trabalha no Terminal Fluvial.

O Terceiro projeto visava reestruturar a gestão de suprimentos no âmbito da 16ª Bda Inf

⁵ Os Elementos do Poder de Combate Terrestre representam a essência das capacidades que a F Ter emprega em situações – sejam de Guerra ou de Não Guerra. Os Elementos do Poder de Combate Terrestre são: Liderança, Informações e as Funções de Combate – Comando e Controle, Movimento e Manobra, Inteligência, Fogos, Logística e Proteção (BRASIL, 2014).

Sl, centralizando na 16ª Ba Log os encargos da execução da Logística Operacional na Função Logística Suprimento das Classes I, III, Cl V – Armt, VI e Cl IX.

A gestão do suprimento da Classe I permaneceu tendo a 16ª Ba Log como o Órgão Provedor da 16ª Bda Inf Sl. O projeto previu os planejamentos para que a 16ª Ba Log possa se tornar elo logístico no suprimento Cl I para Comando de Fronteira Solimões/8º BIS e PEFs, de modo a permitir a retirada desse encargo da 12ª Região Militar (12ª RM).

Na gestão da CL III, foi realizada a transferência, para a 16ª Ba Log, dos encargos de administração e controle do Posto de distribuição de combustíveis (P Dstr Cl III) da Guarnição de Tefé, que antes pertencente à Base Administrativa da Brigada. Para isso foi criada uma seção CL III na 16ª Ba Log que, com a implementação do segundo projeto, passou a controlar o consumo de combustível e a abastecimento de somente três usuários, duas garagens e o terminal fluvial.

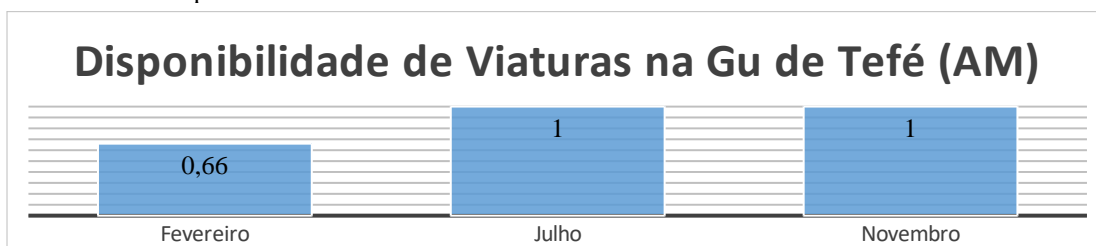
O gerenciamento das necessidades de suprimento Cl V – Armt da 16ª Bda Inf Sl, foi centralizada na 16ª Ba Log que então passou a executar a manutenção do Armt em coordenação com o Parque Regional de Manutenção da 12ª RM (Pq R Mnt/12).

As mudanças mais significativas provocadas por esse projeto foi relativo a gestão dos suprimentos das CL VI e IX. Os diversos depósitos, cada um administrado pelas OM da Gu de Tefé, dificultava a aplicação dos itens necessários a manutenção dos MEM. Por vezes, uma viatura que necessitava de manutenção ficava indisponível por longo período aguardando a aquisição e o recebimento de uma peça que estava estocada no depósito de outra OM. O mesmo acontecia com a manutenção de embarcações e geradores, o que ocasionava elevados índices de indisponibilidade nas CL VI e IX.

Dessa forma, esse projeto buscou obter maior eficiência, eficácia e efetividade nos processos de aquisição, recebimento, armazenamento e distribuição do suprimento, com vistas a aprimorar o emprego de recursos e diminuir a quantidade e o tempo de MEM indisponíveis na Gu de Tefé, permitindo ampliar a capacidade operacional e o poder de combate da 16ª Bda Inf Sl.

O resultado obtido em relação à CL IX foi o aumento considerável do índice de disponibilidade e pronto emprego de viaturas, que atingiu o índice de 100% de disponibilidade de viaturas no âmbito da Guarnição de Tefé no final no 1º semestre de 2018.

GRÁFICO 1 – disponibilidade de viaturas na Gu de Tefé



Fonte: Relatório de Gestão 2018 – 16ª Ba Log

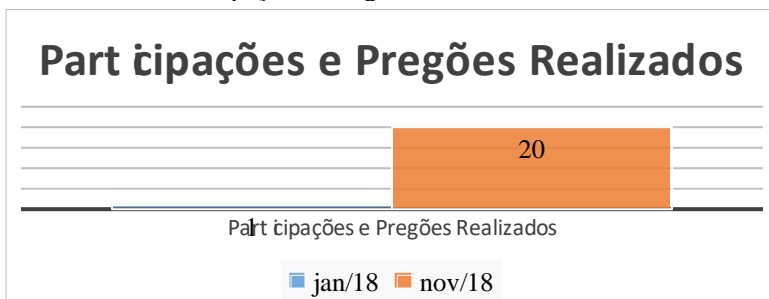
Em relação às necessidades de suprimentos para a manutenção das embarcações e geradores, a simples unificação dos depósitos não provocou aumento nos índices de disponibilidade, como ocorreu com as viaturas. O maior problema enfrentado para a solução deste problema foi a reorganização dos procedimentos de aquisições e contratos. Como a 16ª Ba Log não possui autonomia administrativa, foi criada uma seção de requisições na 16ª Ba Log que ficou responsável por coordenar as atividades de aquisições dos bens e serviços junto à Base

Administrativa da Guarnição.

Para manter as embarcações em condições de disponibilidade, além de um plano de manutenção eficiente, era necessário aumentar o número de pregões e participações em processos licitatórios que permitisse a aquisição de bens e serviços necessários para manter a frota da 16ª Bda Inf SI em condições de pronto emprego.

As mudanças implementadas por esse projeto, nas quais constaram a redefinição de responsabilidades e tarefas, permitiram um trabalho coordenado da seção de requisição da 16ª Ba Log e da Seção de Licitações e Contratos da Base Administrativa da GU, permitindo o aumento das participações em Pregões e o empenho eficiente dos créditos recebidos.

GRÁFICO 2 – Participações e Pregões realizados



Fonte: EB, 2018

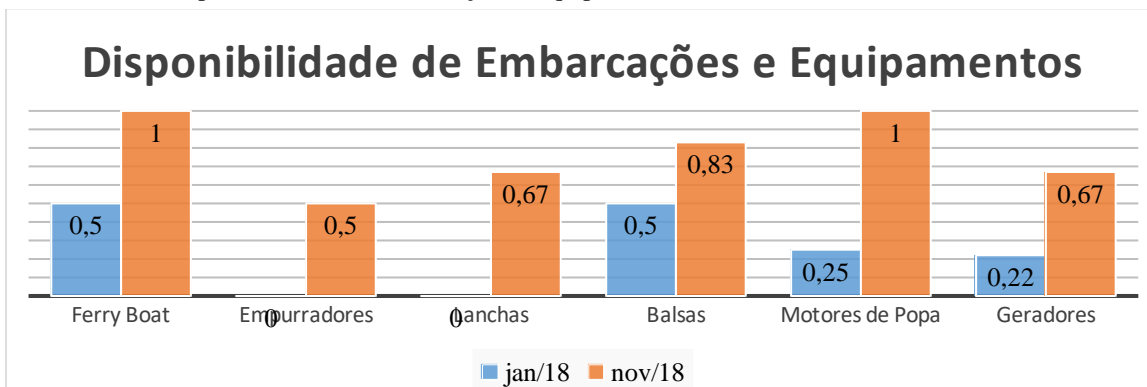
TABELA 1 – Percentual de créditos empenhados

Créditos Recebidos	Créditos Empenhados	Percentual de Créditos Empenhados
R\$ 1.721.093,22	R\$ 1.708.754,41	99,28%

Fonte: EB, 2018

Com isso foi possível aumentar os índices de disponibilidade das embarcações e equipamentos permitindo o uso planejado e eficiente dos equipamentos fluviais e elevando o nível operacional da 16ª Bda Inf SI.

GRÁFICO 3 – Disponibilidade de Embarcações e equipamentos



Fonte: EB, 2018

O resultado desses projetos refletiu diretamente no uso de embarcações próprias,

reduzindo a necessidade de locação de embarcações civis, na execução do transporte fluvial durante as diversas operações realizadas pela 16ª Bda Inf SL durante o ano de 2018.

TABELA 2 – Transporte fluvial realizado pelo Tflu da 16ª Ba Log durante o ano de 2018

Operação - Apoio	Km Navegados	Militares Transportados	Horas de Navegação
<i>PORAQUÊ I</i>	1.494	50 militares	164 horas
<i>PORAQUÊ II (Maraã)</i>	536	28 militares	46 horas
<i>PORAQUÊ II (Uarini)</i>	172	24 militares	24 horas
<i>EAVS turno 18/1</i>	6	78 militares	1 hora
<i>PORAQUÊ III (Jutaí)</i>	748	61 militares	87 horas
<i>PORAQUÊ III (Fonte Boa)</i>	472	10 militares	73 horas
<i>EAVS turno 18/2</i>	6	30 militares	1 horas
<i>PORAQUÊ IV (Jutaí)</i>	595	34 militares	36 horas
<i>PORAQUÊ IV (Japurá)</i>	900	55 militares	100 horas
<i>BUSCA DE EMBARCAÇÃO</i>	649	<i>Ferry Boat Aruanã e Lancha Piraíba</i>	52 horas
<i>Reconhecimento Operação Eleições (GVA)</i>	900	25 militares	113 horas
<i>Transporte Ferry Boat Aruanã para 8º BIS</i>	1900	<i>Ferry Boat Aruanã</i>	160 horas
<i>PORAQUÊ V</i>	1010	90 militares	100 horas
<i>Eleições (GVA) 1º Turno</i>	2960	260 militares	247 horas
<i>Eleições (GVA) 2º Turno</i>	1940	260 militares	161 horas
<i>Operação Barro Branco</i>	2550	45 militares	213 horas

16.838 Quilômetros Navegados

1050 Militares Transportados

1.578 Horas Navegadas

Fonte: EB, 2018

Diante dos resultados obtidos é possível verificar que a racionalização administrativa aplicada na 16ª Ba Log, por meio dos três projetos apresentados, provocou inovações e mudanças nas atividades administrativas e logísticas que se configurou no aumento da eficiência administrativa e operacional da 16ª Brigada de Infantaria de Selva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi descrever como foi realizada a racionalização administrativa na 16ª Ba Log, conhecendo as inovações e mudanças implementadas e os resultados alcançados.

Segundo o Guia PMBOK®, um programa é um grupo de projetos e atividades do programa relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Dessa forma, verifica-se que os resultados alcançados foram resultados da implementação de um programa de racionalização administrativa, composto por três programas vetores de mudança nas áreas de

pessoal, suprimento, manutenção e transporte.

O projeto voltado para a área de pessoal permitiu o aumento do efetivo da 16ª Ba Log, consequência fundamental para a implantação e desenvolvimento dos demais projetos e sucesso do programa de racionalização administrativa.

Importante ressaltar que as instalações físicas da 16ª Ba Log e do 17º BIS se encontram dentro de um mesmo quartelamento, o que facilitou e permitiu a integração e a racionalização dos meios logísticos.

A centralização dos depósitos, das garagens e dos meios fluviais permitiu estabelecer unidade de comando dos meios de apoio logístico na Guarnição de Tefé (AM), otimizando as atividades logísticas resultando no aumento dos índices de disponibilidade de MEM.

Segundo Wahome (2013), os estoques são um mal necessário, composto por todos os bens materiais adquiridos e mantidos para a satisfação do cliente. Devido ao isolamento geográfico imposto pela grande extensão de floresta contínua e pela dependência do modal fluvial, a manutenção de estoques é fundamental para o pronto emprego dos meios logísticos na guarnição de Tefé.

Ainda segundo Wahome (2013), os estoques representam um investimento considerável e uma fonte potencial de desperdícios que precisa ser cuidadosamente controlada. Dessa forma, a centralização dos depósitos ligados a atividade logística na 16ª Ba Log proporcionou maior eficiência e eficácia na gestão de estoques, visto que a compreensão dos objetivos estratégicos da existência do gerenciamento dos estoques é fundamental para definir metas, tipos de estoque e forma como eles afetam as organizações em suas atividades produtivas de relacionamento com o mercado (BERTAGLIA, 2003).

A reorganização dos procedimentos de aquisições e contratos resolveu o problema de aquisição de bens e serviços que existia, visto que no ano de 2018 só existia um pregão que atendia as necessidades da 16ª Ba Log.

A base Administrativa é a única unidade que possui autonomia administrativa na guarnição de Tefé, sendo assim, as compras são centralizadas e necessita de maior coordenação para que sejam eficientes.

Segundo Moreira (2013), a estrutura centralizada de compras se justifica nas situações em que os mesmos tipos de materiais estratégicos são adquiridos por várias unidades; onde a centralização permite a obtenção de melhores condições (preços, custos, qualidade e serviço) facilitando a normalização dos produtos e fornecedores e centralmente, são tomadas decisões relativas às especificações do produto, seleção de fornecedores, preparação e negociação de contratos.

Porém, a 16ª Ba Log possui necessidades específicas de acordo com a sua função de apoio logístico, ou seja, possui aquisições de bens e serviços que somente atendem as suas necessidades operacionais. Isso se torna uma desvantagem na estrutura centralizada de compras.

Além disso, de acordo com Chiavenato (2003), o modelo descentralizado permite que os problemas sejam solucionados localmente; induz o aumento da eficiência e da motivação do pessoal local; promove decisões com melhor qualidade; permite um processo de tomada de decisão local mais ágil e ainda, os gastos com coordenação são mais reduzidos.

No entanto, como na estrutura organizacional da 16ª Bda Inf Sl, a Base Administrativa da Guarnição (Ba Adm Gu) é a unidade gestora (UA) responsável por apoiar administrativamente as unidades da guarnição de Tefé, as mudanças implementadas redefiniram as responsabilidades e as tarefas dos processos de compra buscando alinhar as vantagens da centralização com os

benefícios que poderia se adotado em um processo de descentralização.

Por fim, verifica-se que a racionalização administrativa aplicada na 16ª Ba Log buscou soluções inovadoras para os problemas administrativos que proporcionaram resultados positivos, atendendo o objetivo de realizar a gestão do bem público sob responsabilidade do Exército com eficiência e, assim, proporcionar o alcance da eficácia e da efetividade organizacional (BRASIL, 2014).

REFERÊNCIAS

BERTAGLIA, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo, 2003.

BRASIL. **Portaria do Comandante do Exército nº 1.253**, de 05 de dezembro de 2013 – Aprova a Concepção de Transformação do Exército. Brasília, 2013.

BRASIL. **Portaria do Estado-Maior do Exército nº 295**, de 17 de dezembro de 2014 – aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro. Brasília, 2014.

BRASIL. **Portaria do Estado-Maior do Exército nº 193**, de 28 de agosto de 2014 – aprova a Diretriz para o projeto “Nova Logística Militar Terrestre”. Brasília, 2014.

BRASIL. Exército. **EB20-MF-10.102. Doutrina Militar Terrestre. Manual de Fundamentos**. 1. ed. Brasília, 2014.

BRASIL. **Portaria do Comandante do Exército nº 1.042**, de 18 de agosto de 2017 - aprova o Plano Estratégico do Exército 2016-2019/3a Edição, integrante da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército, e dá outras providências. Brasília, 2017.

BRASIL. **Portaria do Departamento Logístico nº 09, de 27 de junho de 2002** – Aprova as Normas Administrativas Relativas ao Suprimento (NARSUP). Brasília, 2002.

BRASIL. **Ministério da Defesa Nacional. Estratégia nacional de defesa**. Brasília, 2008.

BRASIL. **Em tempos de paz, Exército defende fronteiras nacionais**. 2012. Disponível em < <http://www.brasil.gov.br/noticias/seguranca-e-justica/2012/04/em-tempos-de-paz-exercito-defende-fronteiras-nacionais>> Acesso em 25 Junho 2019, 13:00:00.

DEFESA. Exército Brasileiro. Disponível em < <https://www.defesa.gov.br/exercicios-e-operacoes/index.php/forcas-armadas/79-exercito-brasileiro>> Acesso em 24 Junho 2019, 14:30:00.

EB – Exército Brasileiro. 16ª Base Logística. **Relatório de Gestão 2018**. Tefé, 2018.

EME. Estado Maior do Exército. **Processo de Transformação do Exército**. Brasília, 2010.

EME. Estado Maior do Exército. **Relatório de Gestão do Exército Brasileiro do Exercício de 2017**. Brasília, 2018.

CRUZ NETO, Arlindo José da. **Redução dos Encargos Administrativos nas Organizações Militares Operacionais do Exército Brasileiro**. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2013.

MOREIRA, S.M.R.M. **Definição de estratégias para a gestão de compras: estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial). Universidade do Minho, Escola de Engenharia,

Portugal

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® Guide** – Sixth Edition (BRAZILIAN PORTUGUESE). Pennsylvania, 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007

VERGANA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WAHOME, P. W. **Factors influencing inventory management in public sector: a case study of the Othaya district hospital**. In: Proceedings of 1st JKUAT-SHRD Research Conference, 2013, Juja, Quênia.