

IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO SISTEMA DE GOVERNANÇA DO SISTEMA DE FISCALIZAÇÃO DE PRODUTOS CONTROLADOS PELO EXÉRCITO BRASILEIRO

**Fabício Duarte Garcez ¹
José Hilton Santos Aguiar ²**

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo analisar como foi realizada a implantação de uma nova governança na gestão do Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados pelo Exército Brasileiro. Para se alcançar este objetivo foi realizado um estudo embasado em pesquisas bibliográficas e documentais, por meio de coleta de dados bibliográficos e documentos do Exército Brasileiro, a partir do ano de 2016. Os principais resultados apontaram para as significativas mudanças nas bases do Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados, como a sua estrutura organizacional, os seus processos, a legislação que o regula, a gestão de seus recursos humanos, entre outros. A conclusão final do artigo é de que a implantação da Nova Governança pode impactar o Sistema acima citado do Exército Brasileiro, trazendo ganhos de eficácia, eficiência e efetividade no cumprimento de sua missão, transparência e participação social, orientação para o usuário, gestão de riscos e responsabilidade com ética.

Palavras-chave: Fiscalização. Produtos Controlados. Exército Brasileiro. Nova Governança.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, o Exército Brasileiro (EB) possui encargos relativos ao controle das atividades ligadas ao uso e produção de armas, munições e explosivos. Neste cenário, faz-se necessária a utilização de mecanismos para que os atores envolvidos nessas atividades (o Estado e a sociedade) tenham suas expectativas atendidas no que tange a regulação dos produtos controlados sob fiscalização do EB, com uma gestão que envolva monitoração, controle e transparência, por meio de uma governança corporativa.

Andrade e Rosseti (2004) apontam que a governança corporativa diz respeito a padrões de comportamento que conduzem à eficiência, ao crescimento e ao tratamento dado aos acionistas e a outras partes interessadas, tendo por base princípios definidos pela ética aplicada à gestão de negócios, em proveito da própria empresa e da sociedade em geral.

¹ Pós-graduado em Ciências Militares. EsAO. garcezmb00@bol.com.br

² Mestre em Contabilidade. UFBA. hton87@gmail.com

Na última década, alicerçado pelo conceito de governança corporativa e pela constatação da necessidade de modernização dos processos e das práticas de Fiscalização de Produtos Controlados (FPC), o Exército Brasileiro, por meio da Diretoria de Fiscalização de Produtos Controlados (DFPC), iniciou, em 2016, a reestruturação de todo o Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados (SisFPC) com a implantação de uma Nova Governança, visando aprimorar o atendimento das demandas atuais relacionadas a essa área.

A atividade de FPC possui grande importância para a sociedade, sendo relevante para a Segurança Pública e para a Defesa Nacional, pela fiscalização das pessoas físicas e jurídicas autorizadas ao desempenho da prática relativa aos Produtos Controlados pelo Exército (PCE), além de fomentar o desenvolvimento da Indústria Nacional, por conta das ações de avaliação e controle do comércio exterior desses produtos.

A implantação da Nova Governança provocou mudanças significativas nos sustentáculos do SisFPC, reestruturando seus processos, a legislação regulatória, a estrutura organizacional, a gestão de recursos humanos, os sistemas de tecnologia da informação, dentre outros, de modo a atender às características de um sistema descentralizado e capilarizado.

Com esse contexto, esse estudo é orientado para responder ao seguinte problema: Como foi realizada a implantação de uma nova governança na gestão do Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados pelo Exército Brasileiro?

O objetivo geral deste trabalho tem por finalidade analisar como foi realizada a implantação de uma nova governança na gestão do Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados pelo Exército Brasileiro. Para que se possa alcançar o objetivo do presente artigo, o trabalho se desenvolverá apresentando conceitos de governança corporativa, o Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro (SisFPC-EB), descrevendo os principais tópicos da implantação de sua Nova Governança, de modo a concluir sobre os resultados alcançados pela DFPC com essa reestruturação.

Destarte, o artigo se justifica por apresentar um caso de implementação de um novo sistema de governança do SisFPC-EB, e verificar os seus impactos para os usuários do Sistema, para o Exército Brasileiro, para o Estado e para a sociedade de um modo geral, de forma a aprimorar o atendimento das múltiplas demandas atuais.

Este trabalho utilizou uma abordagem qualitativa do problema, com o objetivo de descrever o fenômeno pesquisado, proporcionando uma nova perspectiva sobre o SisFPC, e está calcado em pesquisas bibliográficas e documentais sobre o tema, por meio de coleta de dados bibliográficos e documentais, como regulamentos, decretos, planos e relatórios de

gestão, entre outros, da DFPC e do Comando Logístico (COLOG) do Exército Brasileiro, dentre os anos de 2016 e 2019, que nortearam o estudo do caso, concluindo sobre os resultados alcançados.

2.1 A NOVA GOVERNANÇA DO SISTEMA DE FISCALIZAÇÃO DE PRODUTOS CONTROLADOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Segundo Silva Azevedo (2017), a origem do atual Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro data de 1808, com D. João VI e a chegada da Família Real Portuguesa ao Brasil. A necessidade do aperfeiçoamento das segurança das terras da Colônia foi o estopim para a criação das primeiras fábricas de pólvora e de fundição de peças de artilharia em terras brasileiras.

No decorrer dos anos, houve um aperfeiçoamento da atividade bélica. Porém, sempre coube ao EB a missão de fiscalizar estes artefatos, por determinação da União. Tal competência encontra suporte atual na Constituição Federal, prevista no inciso VI do seu Art 21, complementada e amparada pelo Art 24 da Lei 10.826, de 22 de dezembro de 2003 - Estatuto do Desarmamento, ambas abaixo:

Art. 21. Compete à União:

[...]

VI - autorizar e fiscalizar a produção e o comércio de material bélico;
(BRASÍLIA, 1988, p. 13)

Art. 24. [...] compete ao comando do Exército autorizar e fiscalizar a produção, exportação, importação, desembarço alfandegário e o comércio de armas de fogo e demais produtos controlados, inclusive o registro e o porte de trânsito de armas de fogo [...]

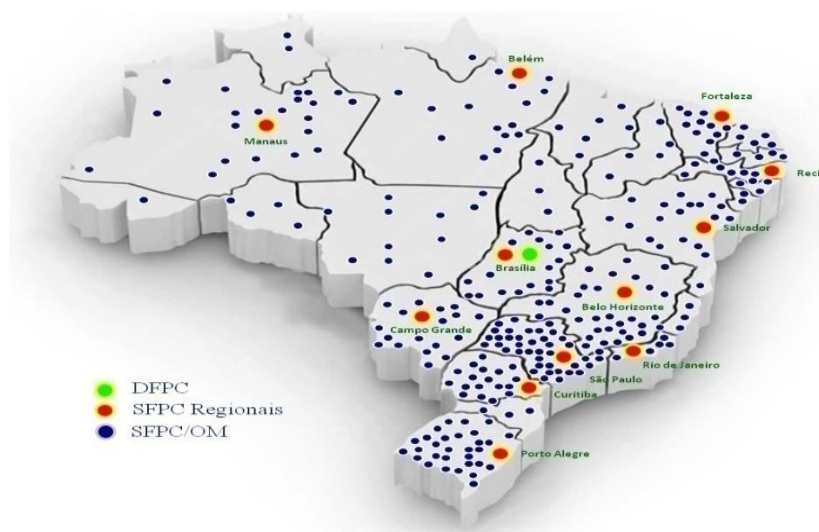
(BRASÍLIA, 2003, p. 07)

Por definição, Produto Controlado pelo Exército (PCE) é aquele cujo poder de destruição, ou outra propriedade, pode causar danos a pessoas ou coisas e deve ter as suas atividades restritas a pessoas físicas ou jurídicas legalmente habilitadas (BRASIL, 2019). A atividade de fiscalização dos PCE permeia uma gama de atuações, abrangendo a fabricação, importação, exportação, desembarço alfandegário, tráfego e comercialização desses produtos. Em virtude dessa complexidade, foi criada, por intermédio do Decreto N° 87.738, de 20 de outubro de 1982, em Brasília - DF, a Diretoria de Fiscalização de Produtos Controlados, subordinada ao então Departamento de Material Bélico (DMB), hoje Comando Logístico, Órgão de Direção Setorial (ODS) subordinado diretamente ao Comandante do Exército, responsável por toda a gestão logística do EB.

A DFPC possui a missão síntese de supervisionar o Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados pelo Exército. Portanto, cabe ao COLOG, por intermédio da DFPC, gerir o SisFPC, para cumprir as missões elencadas nos dispositivos constitucionais (CF/88 e Estatuto do Desarmamento) que ditam sobre o tema de FPC.

O SisFPC - EB (Ministério da Defesa, 2019) é uma estrutura integrada, gerida pela DFPC, por meio de um canal técnico, e executada pelos Serviços de Fiscalização de Produtos Controlados das doze Regiões Militares (SFPC/RM) e de Organizações Militares (OM) subordinadas selecionadas, em suas respectivas áreas de responsabilidade, conforme figura 1:

Figura 1: Integração do SisFPC



Fonte: DFPC (2016)

A estrutura do Sistema, que abrange cerca de trezentas Organizações Militares do EB, confere ao SisFPC bastante capilaridade e descentralização, perfazendo todo o território brasileiro. Nesse sentido, motivado pela premente necessidade de modernizar o SisFPC, o Exército estudou, no segundo semestre de 2015, a implantação de uma governança corporativa, a fim de transformar o Sistema, com a mudança dos pilares, da estrutura organizacional, da legislação, dos processos, da gestão de recursos humanos, dentre outros, de modo a torná-lo efetivo e eficiente, conveniente às necessidades da Força Terrestre, da sociedade e dos usuários do SisFPC.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), o termo governança corporativa pode ser definido como um sistema por meio do qual as organizações são administradas, controladas e estimuladas, no que tange a relação com os

seus proprietários, investidores, conselho de administração, diretoria e demais órgãos de fiscalização e controle.

Ainda segundo o IBGC (2009, p.19), "as boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade."

Para o IBGC (2015), as práticas da governança corporativa estão sempre pautadas em quatro princípios básicos. Consoante ao seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), estes princípios são a transparência, a equidade, o *accountability* (prestação de contas) e a responsabilidade corporativa.

Se relacionada ao setor público, a governança corporativa baseia-se na gestão de seus órgãos, partindo da utilização dos mesmos princípios da governança corporativa adotadas no setor privado. Isto significa que as práticas de governança corporativa são apropriadas tanto à gestão das estruturas privadas quanto à das públicas (Bhatta, 2003).

Os princípios da governança corporativa praticamente abarcam todas as atividades relevantes para uma melhoria de gestão. Porém, dada as particularidades de cada organização, cabe a elas adaptar o modelo a ser utilizado de modo a atender as suas necessidades, permitindo a transformação gerencial almejada.

De acordo com o Comando Logístico do Exército (Comando do Exército, 2015), a partir de uma minuciosa análise da conjuntura da época, no escopo de um ambiente *VUCA* (volátil, incerto, complexo e ambíguo) a DFPC, por intermédio do seu então Diretor, o General de Brigada Ivan Ferreira Neiva Filho, instituiu, ainda no ano de 2015, um Grupo de Trabalho - Grupo de Trabalho Produtos Controlados (GT PRODCON) - com a finalidade de estudar e propor ações para otimizar a gestão da avaliação e fiscalização de produtos controlados no âmbito do Exército.

Ainda segundo o autor, ao final dos trabalhos do GT PRODCON e, a partir dos estudos resultantes do grupo, se tornou evidente a necessidade do alinhamento das ações institucionais com os interesses do EB, da sociedade e dos usuários do SisFPC. Tal inevitabilidade suscitou a implantação de uma nova governança corporativa para o Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro.

O resultado dos trabalhos do GT PRODCON (DFPC, 2017) diagnosticou a ineficiência e ineficácia do SisFPC, indicando as principais causas integrantes dos problemas, descritas como: Sistemas de Tecnologia da Informação inadequados; falta de treinamento e capacitação do pessoal; escassez de pessoal para os trabalhos desenvolvidos no SisFPC;

legislação desatualizada; deficiências no planejamento estratégico; condições inadequadas do ambiente de trabalho; limitações na governança do SisFPC; baixa interação com os usuários; deficiência na contra-inteligência; falta de metodologia para o planejamento orçamentário; falta de recursos para as operações de fiscalização de produtos controlados (Op FPC); e falta de padronização de procedimentos para as Op FPC.

No início de 2016, após a análise de todos os dados levantados pelo GT, decidiu-se pela implantação de uma Nova Governança do SisFPC, tendo como princípios a busca pela efetividade, eficácia e eficiência; transparência de todos os atos da Diretoria; participação dos diversos usuários e integrantes do Sistema nas suas atividades; orientação para o usuário; gestão de riscos e *accountability* (DFPC, 2017). O foco da DFPC passou a ser a implantação das bases de um sistema transformado, eficaz e moderno, utilizando como figura motivadora o lema: "DFPC: você pode confiar".

A implantação das ações propostas pelo estudo realizado serviram de base para a confecção do planejamento estratégico da DFPC, consolidado pelo Plano de Gestão / 2016. Este documento enumerou objetivos estratégicos em todas as áreas de atuação do SisFPC, sendo resumido no Mapa Estratégico da DFPC, abaixo:

Figura 2: Mapa estratégico da DFPC



Fonte: DFPC (2016)

Como consequência, segundo o Diretor de FPC-EB, General NEIVA (CCOMSEx, 2016), a Nova Governança permeou o planejamento e adoção de medidas nas áreas de gestão

de pessoal, relações institucionais, controle interno, tecnologia da informação, estrutura física e organizacional, processos, legislação e Op FPC, resultando em uma nova estrutura organizacional da Diretoria, em uma melhoria de processos a seu encargo, na criação de mecanismos de controle interno e no aprimoramento do funcionamento do SisFPC, conforme descrito a seguir.

Uma das principais mudanças trazidas pela implantação da Nova Governança do SisFPC foi a readequação da estrutura organizacional da DFPC, com a criação da Seção de Relações Institucionais (Sec Rel Ittç), subordinada diretamente a chefia da Diretoria. As relações institucionais constituem uma atividade de apoio de caráter transversal, ligada à interação pessoal (DFPC, 2015).

Segundo a DFPC (2015), a criação desta Seção surgiu da necessidade de desvinculação da análise dos processos (auditores) a cargo da DFPC da prestação das informações ao usuário final do Sistema. O objetivo foi criar condições para a melhoria dos fluxos de trabalho e da informação, adequar a interface entre o usuário final e os gestores dos processos da Diretoria, promovendo a eficácia e a padronização da comunicação. Desta maneira, foi dada uma maior transparência ao processo, uma vez que o cliente teve a certeza da isenção da análise de suas demandas por parte dos auditores do processo, além de findar o contato deste mesmo cliente com os auditores dos processos, de forma a servir como um mecanismo de controle interno, passando a ser feito a partir da Sec Rel Ittç.

A partir da implantação da Nova Governança, houve também um aperfeiçoamento da estrutura sistêmica da FPC. Para Lodi (2000), a estrutura sistêmica diz respeito a organização como um conjunto de unidades internas e externas integradas em um todo. A interação da DFPC com os SFPC/RM passou por um processo de melhoria, por meio da ligação física (visitas de orientação técnica periódicas, *etc*) e, principalmente, pela adoção de práticas de coordenação ao longo de toda a rede de FPC, como videoconferências e outros. Além disso, processos finalísticos a cargo dos SFPC regionais foram mapeados e padronizados, sendo estas atividades difundidas como melhores práticas, de modo a dinamizar o SisFPC (BRASIL, 2018).

Segundo a DFPC (2017) a Nova Governança trabalhou a projeção da imagem da atividade de FPC. A Diretoria procurou realizar uma maior integração com o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) e com a Assessoria Parlamentar do Gabinete do Comandante do EB. O objetivo foi promover uma divulgação maciça da nova imagem da DFPC, tendo como mote a implantação da Nova Governança, alavancada pelo novo lema "DFPC: você pode confiar".

Além disso, de acordo com o Plano de Gestão 2015/2016 (DFPC, 2015), a Seção de Relações Institucionais da Diretoria também auxiliou na projeção da imagem da DFPC, por meio do incremento do contato direto com os usuários do SisFPC. Houve, também, a adição de outras medidas por parte da Diretoria, que serviram de projeção para a divulgação da nova imagem que estava sendo construída, como a elaboração do Plano de Comunicação Social para o SisFPC e da difusão do Guia de Comunicação Social para o SisFPC; melhoria da página da DFPC, na internet; incremento da interação do SisFPC com os colecionadores, atiradores e caçadores (CAC), com a criação do espaço CAC, com fórum *online*; realização de encontros e seminários, com o público externo, em todo o território nacional; palestras e visitas institucionais junto à empresas controladas pelo SisFPC; e criação de pesquisas de opinião *online* para os usuários do Sistema.

De acordo com Silva Azevedo (2017), com o implemento da Nova Governança, a DFPC procurou adaptar a sua infraestrutura física para as suas novas demandas. Assim, foram realizadas obras de adequação nas suas instalações, atendendo a sua nova estrutura organizacional e de pessoal, previstas no Projeto Arquitetônico das novas instalações da DFPC.

Ainda segundo o autor acima citado, houve também a solicitação e o gerenciamento, por parte da Diretoria, da melhoria das instalações das diversas SFPC/RM integrantes do SisFPC, no sentido de buscar o incremento das condições de trabalho e de atendimento ao público por parte das Regiões Militares (RM).

Alinhado ao Plano de Gestão 2015/2016 (DFPC, 2015), a reestruturação do SisFPC trouxe o aprimoramento da contra-inteligência. O intuito foi proteger o Sistema de ameaças ao conhecimento, pessoal, material e meios de TI. Com isso, surgiu a implantação do Plano de Desenvolvimento de Contra-Inteligência (PDCI), regulando uma série de procedimentos, tais como a protocolização e tramitação da documentação, a segurança de utilização nos meios de TI, cadastramento e descadastramento de usuários, acesso à DFPC, destruição de documentos, entre outros. A partir de então, o PDCI passa por reavaliações periódicas, em um trabalho integrado junto ao Centro de Inteligência do Exército (CIE).

A integração da DFPC com o CIE se deu, também, com o cadastramento dos integrantes do SisFPC (DFPC, SFPC/RM e SFPC/OM) no Sistema de Inteligência do Exército (SIEEx), para um melhor acompanhamento do pessoal partícipe do Sistema (Saunders, 2016).

Por último, mais de igual relevância para a Diretoria, em se tratando de contra-inteligência, foi criada a Seção de Auditoria do SisFPC, com o intuito de garantir o controle interno do Sistema, por meio da gestão de riscos (Ministério da Defesa, 2019).

Conforme analisado pela Confederação Brasileira de Tiro Prático (Comunicação CBTP, 2016), no contexto da Nova Governança, buscou-se também atualizar toda a legislação que regula o SisFPC e o funcionamento da DFPC, com o objetivo de reformular, racionalizar e desburocratizar o Sistema. Neste ínterim, quase oitenta normas passaram por um processo de revisão, além da edição de cinco guias com o intuito de facilitar o acesso dos usuários aos assuntos de maior interesse (guia do CAC, guia de comunicação social para o SisFPC, guia de FPC, guia de Op FPC e guia de posse e porte de armas de fogo).

Com o advento da Nova governança, houve um incremento nas operações FPC. A mudança mais significativa foi a criação do Centro de Controle de Operações de FPC (COPCON), a funcionar na DFPC. O COPCON tem por finalidade coordenar e controlar as diversas Op FPC âmbito RM, deixando a cargo destas o planejamento e a execução das operações, em estrita ligação com o DFPC, que mantém o acompanhamento em tempo real (DFPC, 2016).

Os principais objetivos buscados nas Op FPC, com a Nova Governança, foram a ampliação das ações de FPC; a possibilidade da implementação do emprego do Princípio de Guerra da Massa nas operações, proporcionando maior efetividade à elas; a intensificação das operações em ambiente interagências na FPC; e o fortalecimento da imagem do Exército Brasileiro perante a sociedade (BRASIL, 2017).

Ainda segundo Saunders (2016), a transformação do SisFPC trouxe, ainda, o incremento da gestão de pessoal integrante do Sistema. As ações relacionadas à gestão de pessoal buscaram atrair, selecionar, capacitar e motivar os integrantes do SisFPC.

Parte integrante do Plano de Gestão da DFPC 2017/2018 (DFPC, 2017), para a seleção de pessoal, houve um aumento dos cargos previstos na DFPC e nas SFPC/RM, com a movimentação de pessoal para preenchê-los, sendo prioridade para o EB, tendo o CIE participação neste processo de transferências, por meio da análise do perfil do pessoal a ser recrutado, face a sensibilidade da função a ser desempenhada.

Para a capacitação do pessoal, a DFPC criou e disponibilizou, em sua página na *internet*, estágios de capacitação no sistema EAD, destinados a chefes de divisão da DFPC, comandantes de OM com encargos de FPC, chefes de SFPC/RM e integrantes do SisFPC, possibilitando que todos sejam devidamente capacitados para o cumprimento de suas missões institucionais (DFPC, 2016).

Além disso, a Nova Governança promoveu uma nova sistemática para o planejamento e para o controle orçamentário no SisFPC, em harmonia com o Contrato de Objetivos Logísticos do COLOG, de modo a garantir uma eficiente gestão orçamentária, financeira e patrimonial (COLOG, 2016).

Fruto da ação da DFPC (COLOG, 2016), foi realizada gestão junto ao Estado Maior do Exército (EME) e à Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO) para a revisão de teto para o limite de empenho de recursos orçamentários das verbas recolhidas como taxas e multas pelo SisFPC. Neste sentido, também foi realizado um estudo, pela diretoria, com o objetivo de propor a atualização das tabelas de cobrança em vigor, reguladas por Lei específica.

Na esteira da transformação realizada pela DFPC, foi concebido o Sistema de Gestão Corporativo (SisGCorp), considerado ferramenta básica para a concepção da Nova Governança do SisFPC, com o intuito de incorporar os oito sistemas existentes até então, e permitir uma série de novas funcionalidades (Ministério da Defesa, 2017).

2.2 RESULTADOS ALCANÇADOS

Consonante ao publicado no Diagnóstico Estratégico para o SisFPC (DFPC, 2017), os resultados alcançados com a Nova Governança já puderam ser identificados em menos de 1 ano após a sua implantação. O Sistema passou por um período que remodelou a forma com que cumpre a sua missão, com ganhos de eficiência, eficácia e efetividade.

Ao se analisar os indicadores de desempenho da DFPC, a reestruturação do organograma da Diretoria trouxe impactos significativos. O tempo médio da tramitação de processos caiu de 150 dias (setembro/2015) para menos de 30 dias (abril/2016). A satisfação com o atendimento ao usuário do sistema, comprovado em pesquisas, cresceu progressivamente. De 1,8% em 2015 para 4,95% em 2016, ano da mudança no SisFPC. No ano seguinte, passou a 5,43%, permanecendo próximo aos 7% nos anos seguintes. Houve, ainda, um aumento de mais de 86% na validação dos processos de autorizações aos clientes da DFPC. O total das atividades de fiscalização passou de 273.804, em 2015, para 509.512, em 2016, permanecendo neste patamar até os dias de hoje (DFPC, 2017).

Segundo o General Theófilo (DFPC, 2017), o aperfeiçoamento da estrutura sistêmica da FPC originou um novo arranjo da avaliação técnica de PCE, culminando com uma extensa rede de laboratórios acreditados e participação de homologação dos produtos pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO). De igual importância foi a

mudança da política de importação dos PCE, passando à responsabilidade do Ministério da Defesa, desonerando sobremaneira o SisFPC.

De acordo com o Relatório de Retorno de Mídia (DFPC, 2017), a Nova Governança beneficiou a projeção da imagem das atividades de FPC. Números demonstram o aumento de visão de valor de mídia e de público do SisFPC no período imediatamente após o advento da transformação do Sistema. No 1º semestre de 2017, 194 notícias vinculadas a FPC circularam em 136 diferentes veículos de comunicação, entre periódicos, rádio, TV e *web*, sendo 98,5% positivas, 1% neutras e 0,5% negativas. Destarte, representou o equivalente a 79 páginas (7.932,21 cm em espaço ocupado), e a valoração de tal espaço totalizou R\$ 731.570,21 em retorno publicitário espontâneo.

A adaptação da infraestrutura física dos órgãos integrantes do SisFPC também trouxe ganhos reais. As principais estruturas geradas do Projeto Arquitetônico da DFPC foram a nova sala de recepção e a sala da Seção de Relações Institucionais, cujas atividades favoreceram a produtividade e o controle dos trabalhos de FCP, otimizando os resultados do Sistema. De igual maneira, a melhoria das instalações das diversas SFPC/RM, aliada a imediata aquisição de 99 viaturas (aumento de 23%), proveram um melhor atendimento e diminuição no tempo de espera dos processos, voltados para a satisfação e bom atendimento aos seus usuários (DFPC, 2017).

Com o aprimoramento da contra-inteligência, 100% dos integrantes do SisFPC foram cadastrados no SIEx. Ademais, nos dois anos seguintes à criação da Seção de Auditoria, todas as SFPC e a própria DFPC passaram pelo processo de auditoria, criando-se um fluxo contínuo de aperfeiçoamento necessário ao controle permanente das normas e vulnerabilidades encontradas, buscando adequá-las às legislações pertinentes e vigentes (COLOG, 2018).

A atualização da legislação regulatória do SisFPC compatibilizou a documentação existente com a realidade, no que tange aos recursos tecnológicos, às demandas das diversas categorias de usuários e à legislação vigente. Os principais produtos foram as Instruções Gerais para a Fiscalização de produtos Controlados pelo Exército Brasileiro (EB 10-IG-01.028) e o novo R-105 (Regulamento de Produtos Controlados), aprovado pelo Decreto Nº 10.030, de 30 de setembro de 2019, marco regulatório no que tange à FPC, além da elaboração do Regulamento e do Regimento Interno da DFPC. Toda a revisão e produção desse arcabouço legislativo entregou maior transparência e efetividade ao Sistema, pela uniformidade do entendimento processual dos diversos serviços oferecidos, redução da exigência documental, mudança na sistemática de concessão de registros, vinculação da FPC ao poder de polícia administrativa do EB e, o mais importante, a reorganização do próprio

SisFPC, tornando-se mais abrangente, com foco no conceito de que todo aquele que manuseia PCE deve ser controlado (BRASIL, 2019).

De acordo com o General Theófilo (DFPC, 2017), seguida da Nova Governança, o incremento das Op FPC, deu-se, já em 2016, com mais de quinze diferentes operações, coordenadas pela DFPC e executadas, simultaneamente, pelos SFPC/RM, junto a Órgãos de Segurança e Ordem Pública e demais Agências Governamentais das esferas Federal, Estadual e Municipal. Decorrente disso, advieram 8.593 vistorias, com 1.585 autuações, 36 interdições, 72 prisões, e mais de 512.000 Km percorridos, perfazendo todo o território nacional. Houve, ainda, no mesmo ano, a apreensão de 972 armas de fogo, 1.465.579 munições e 85.310 Kg de explosivos, gerando a diminuição de 30% de ações criminosas com uso deste material, ocasionando um impacto positivo nas mídias (O Estado de São Paulo, 2016).

Efetuiu-se uma revisão de procedimentos das Op FPC, em função das lições aprendidas, culminando com a elaboração de um Caderno de Instrução com a padronização das técnicas, táticas e procedimentos para este tipo de operação, que passou a ser planejado e executado de acordo com o novo modelo, contando com a supervisão do COPCON (DFPC, 2017).

Conforme o Plano de Gestão 2015/2016 da DFPC (2015), o incremento da gestão de pessoal guiou a evolução do efetivo do SisFPC, de 980 para 1200 integrantes do Sistema, todos capacitados especificamente para cumprir suas funções, por meio do ambiente virtual de aprendizagem da DFPC. Outros vetores do EB não integrantes do Sistema também passaram a ser capacitados no sistema EAD, como alunos dos cursos de aperfeiçoamento de oficiais, perfazendo uma média de 1300 por ano. Os processos de movimentação para a DFPC passaram a ser definidos e formalizados pelo Departamento Geral do Pessoal, com a participação do CIE.

A Nova Governança promoveu a melhoria de recursos financeiros. Houve um aporte de mais de 65% de recursos já no primeiro ano após a transformação do SisFPC. Em 2016, R\$ 15.738.840,00 foram destinados ao Sistema em comparação aos R\$ 10.255.653,82 do ano anterior (COLOG, 2017).

Por último, parte constante do Plano de Gestão 2020/2021 (DFPC, 2020), o SisGCorp, ainda em pleno desenvolvimento, realizou a gestão integrada de todos os sistemas componentes do SisFPC, automatizando todos os seus processos finalísticos, gerenciais e de suporte, e permitindo uma melhoria contínua nos processos corporativos, por meio da integração de dados e da qualidade das informações. O SisGCorp possui a capacidade de realizar a interface tanto com o ambiente interno quanto com o externo. No ambiente interno,

os diversos usuários do sistema podem realizar a gerência dos diversos processos a cargo da DFPC. No ambiente externo, integrado com o Portal Brasil - Cidadão, criou a possibilidade de que pessoas físicas ou jurídicas solicitem serviços disponibilizados pelo SisFPC.

Em convergência com Silva Azevedo (2017), no contexto da transformação do Exército, o SisFPC tem buscado maior agilidade e transparência de seus atos, além da permanente prestação de contas à sociedade. A implantação da Nova Governança provocou expressivas mudanças nos pilares do Sistema, voltado para a melhoria da capacidade de prestação de um serviço de relevante importância para o país.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a implantação da nova governança do Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados pelo Exército Brasileiro, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, apresentando esta reestruturação e os resultados alcançados até o momento, além dos proveitos obtidos com a transformação do SisFPC para o Exército Brasileiro, para o País e para a sociedade brasileira.

Como principais resultados alcançados com o advento da nova governança do SisFPC, observa-se a reestruturação do organograma da DFPC, assim como a reorganização do seu arcabouço físico e do incremento da sua gestão de pessoal, além do aprimoramento dos trabalhos de contra-inteligência por parte da Diretoria e da solução de governança de TI. Alcançou-se, também, o aperfeiçoamento da estrutura sistêmica da FPC e a projeção da imagem dessa atividade junto à sociedade. Não menos importante, a nova governança trouxe, ainda, a atualização da legislação regulatória do SisFPC, a ampliação das Op FPC em todo o território nacional e a promoção das melhorias do aporte de recursos orçamentários para o desenvolvimento das atividades da DFPC.

Este estudo teve limitações em não pesquisar pormenorizadamente as demais mudanças geridas nos diversos Serviços de Fiscalização de Produtos Controlados Regionais, por serem pontuais e, apesar de fazerem parte do SisFPC, não serem objetos de estudo, não fazendo parte do arcabouço da Nova Governança do Sistema.

De acordo com a Diretriz do Comandante Logístico para o SisFPC (DFPC, 2017), a medida de sucesso da gestão do SisFPC com o advento da Nova Governança será o atingimento dos seguintes efeitos propostos para a FPC, tais como a sensação de segurança da sociedade, pela confiança no Sistema; a dissuasão quanto ao cometimento de ilícitos; o reconhecimento pela sociedade, pelos usuários do Sistema e pela Base Industrial de Defesa da

qualidade do serviço prestado; e a elevação da capacidade de mobilização industrial em prol do sistema logístico.

Neste mister, hoje, após um período de quase cinco anos da Nova Governança, o SisFPC, motivado pelas mudanças do cenário em que a FPC atua, está transformado, impactando fortemente a maneira com que cumpre a sua missão, podendo trazer importantes ganhos de eficácia, eficiência e efetividade na execução de suas atividades constitucionais, fundamentadas no inciso VI do artigo 21 da Constituição Federal.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7ª Edição. São Paulo. Atlas, 2014.

BHATTA, Gambhir. **Post-NPM Themes. In: Public sector Governance**. Wellington: State Services Commission. Working Paper nº 17, Set. 2003.

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

BRASIL. Lei nº 10.826, de 22 de dezembro de 2003. **Dispõe sobre registro, posse e comercialização de armas de fogo e munição, sobre o sistema nacional de armas - SINARM, define crimes e dá outras providências**. Diário Oficial da União. Brasília, DF, v.126, n.223, 23 dez 2003. Seção 1, p. 1.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Exército Brasileiro implanta uma Nova Governança para o Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados**. Revista Verde-Oliva. Brasília, DF, Ano XLIII, nº 234. p. 49 a 51. out 2016.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das práticas de governança corporativa**. 4ª Edição. Brasília: IBGC, 2009.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5ª Edição. Brasília: IBGC, 2015.

LODI, J. B. **Governança Corporativa - O governo da empresa e o conselho de administração**. 3ª Edição. Rio de Janeiro. Campos, 2000.

MACEDO, I. F.; AFFONSO, Júlia. **Caixa Eletrônico**. O Estado de São Paulo. São Paulo. 07 de janeiro de 2016. Estadão Reporter.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Portaria nº 013, de 15 de março de 2017. **Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados**. Boletim do Exército, Brasília, DF, 15 mar. 2017.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Decreto nº 10.030, de 30 de setembro de 2019. **Regulamento para a Fiscalização de Produtos Controlados: R-105**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, nº 189-B, 30 set. 2019. Edição Extra – B, p. 1.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Portaria nº 255, de 27 de fevereiro de 2019. **Aprova as Instruções Gerais para a Fiscalização de Produtos Controlados pelo Exército Brasileiro**. Boletim do Exército, Brasília, DF, 22 fev. 2019.

SAUDERS, Sarah R. L. **Poder de polícia nas operações do Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados pelo EB**. 2016. 77 fl. Trabalho de Conclusão de Curso (CAO). Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro, 2016.

SILVA AZEVEDO, Gilberto. **A gestão de processos do Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados e seus reflexos para o EB**. 2017. 90 fl. Trabalho de Conclusão de Curso (CPAEx). Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2017.

_____. Centro de Comunicação Social do Exército. **Relatório de Retorno de mídia - 2017**. Brasília: CCOMSEx, 2017. 36 p.

_____. Comando do Exército. **Relatório Final do Grupo de trabalho Produtos Controlados (GT PRODCON)**. Brasília, DF. COLOG, 2015. 113 p.

_____. Comando Logístico. **Caderno de Indicadores de desempenho**. Brasília, DF. COLOG, 2017. 29 p.

_____. Comando Logístico. **Diretriz do Comandante Logístico para o Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados**. Brasília, DF. COLOG, 2017. 06 p.

_____. Comando Logístico. **Diagnóstico Estratégico para o Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados**. Brasília, DF. COLOG, 2017. 05 p.

_____. Comando Logístico. **Relatório do Contrato de Objetivos logísticos - 2017**. Brasília, DF. COLOG, 2017. 33 p.

_____. Comunicação CBTP. **Uma nova governança para o Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados**. Disponível em <https://cbtp.org.br/uma-nova-governanca-para-o-sistema-de-fiscalizacao-de-produtos-controlados>. Acesso em: 03 Jun 20

_____. Diretoria de Fabricação de Produtos Controlados. **Uma Nova Governança para o Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados**. Disponível em: <http://ww.dfpc.eb.mil.br/index.php/ultimas-noticias/238-uma-novagovernanca-para-o-sistema-de-fiscalizacao-de-produtos-controlados>. Acesso em: 30 Maio 20

_____. EXÉRCITO BRASILEIRO. Comando Logístico. **Relatório Final do Grupo de Trabalho Produtos Controlados / GT PRODCON**. Brasília, DF, 2015, 113 p.

_____. EXÉRCITO BRASILEIRO. Comando Logístico. **Plano de Gestão SisFPC 2017 / 2018**. Brasília, DF, 2017, 41 p.

_____. EXÉRCITO BRASILEIRO. Comando Logístico. **Plano de Gestão SisFPC 2019 / 2020**. Brasília, DF, 2018, 52 p.

_____. EXÉRCITO BRASILEIRO. Diretoria de Fiscalização de produtos Controlados. **Plano de Gestão DFPC 2015 / 2016**. Brasília, DF, 2018, 44 p.

_____. EXÉRCITO BRASILEIRO. Diretoria de Fiscalização de produtos Controlados. **Plano de Gestão DFPC 2017 / 2018**. Brasília, DF, 2018, 47 p.

_____. EXÉRCITO BRASILEIRO. Diretoria de Fiscalização de produtos Controlados. **Plano de Gestão DFPC 2020 / 2021**. Brasília, DF, 2018, 51 p.