

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO**

Abel Moura da Fonseca

**GESTÃO LOGÍSTICA: A RELAÇÃO ENTRE A FORMAÇÃO E A PRÁTICA
DOS PROFISSIONAIS DAS UNIDADES EXECUTORAS DO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS.**

**Belo Horizonte
2009**

Abel Moura da Fonseca

**GESTÃO LOGÍSTICA: A RELAÇÃO ENTRE A FORMAÇÃO E A PRÁTICA
DOS PROFISSIONAIS DAS UNIDADES EXECUTORAS DO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS.**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública - Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho - Fundação João Pinheiro- Governo de Minas Gerais.

Orientadora:

Maria Regina de Carvalho Teixeira de Oliveira

**Belo Horizonte
2009**

RESUMO

O presente estudo realiza uma pesquisa referente às questões que envolvem a capacitação dos militares que trabalham com a Gestão Logística do CBMMG; atividade que concentra-se na administração de material, controle patrimonial, gerenciamento das compras públicas realizadas, controle e distribuição de suprimentos e manutenção da frota de viaturas da Corporação. Os fatores situacionais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais na temática do Choque de Gestão e o Acordo de Resultados implementados pelo Governo do Estado terão sua relação com a Gestão Logística retratada e objetivando associar a importante necessidade de treinamento dos militares da administração de material. As conclusões baseadas em pesquisa de campo e no referencial teórico analisam uma realidade institucional quanto à gestão de pessoal e apontam algumas defasagens para as quais sugere-se reforços na formação, capacitação e treinamento dos Bombeiros militares para trabalhar na área logística da Instituição.

Palavras Chave:

Unidade Executora (UE), SIAD (Sistema de Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado), Acordo de Resultados, Gestão Logística, eficiência Administrativa, capacitação, formação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 PROBLEMATIZAÇÃO	13
3 DESENVOLVIMENTO.....	16
3.1 A Gestão Logística como fator de cumprimento do Acordo de Resultados do Estado de Minas Gerais	18
3.2 A eficiência administrativa	21
3.3 O treinamento de pessoal frente ao novo paradigma	24
3.4 Fatores situacionais para o CBMMG	27
3.5 Gestão Logística: complexidade e seu fluxograma de procedimentos no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais	29
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	40
4.1 Metodologia	40
4.2 Da alocação de recursos financeiros nas Unidades Executoras do CBMMG de 2002 a 2007.....	41
4.3 Avaliação da formação dos profissionais da Gestão Logística nas Unidades Executoras do CBMMG	51
4.4 A seleção dos militares para o trabalho na área logística	56
4.5 Análise da eficiência administrativa da Gestão Logística nas Unidades Executoras do CBMMG	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	64
7 APÊNDICE	70

SUMÁRIO DE GRÁFICOS

Gráfico n. 1: Evolução dos processos de pregão.....	26
Gráfico n. 2: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Centro de Suprimento e Manutenção-CSM de 2002 a 2007.....	42
Gráfico n. 3: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Centro de Ensino de Bombeiros-CEBOM de 2005 a 2007.....	43
Gráfico n. 4: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) à Ajudância Geral de 2002 a 2007.....	43
Gráfico n. 5: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Primeiro Batalhão de Bombeiros Militar-1ºBBM de 2002 a 2007.....	44
Gráfico n. 6: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Segundo Batalhão de Bombeiros Militar-2ºBBM de 2002 a 2007.....	45
Gráfico n. 7: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Terceiro Batalhão de Bombeiros Militar-3ºBBM de 2002 a 2007.....	45
Gráfico n. 8: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Quarto Batalhão de Bombeiros Militar-4ºBBM de 2002 a 2007.....	46
Gráfico n. 9: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Quinto Batalhão de Bombeiros Militar-5ºBBM de 2002 a 2007.....	47
Gráfico n. 10: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Sexto Batalhão de Bombeiros Militar-6ºBBM de 2002 a 2007.....	47
Gráfico n. 11: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Sétimo Batalhão de Bombeiros Militar-7ºBBM de 2002 a 2007.....	48
Gráfico n. 12: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Oitavo Batalhão de Bombeiros Militar-8ºBBM de 2002 a 2007.....	49

Gráfico n. 13: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Nono Batalhão de Bombeiros Militar-9ºBBM de 2002 a 2007.....	49
Gráfico n. 14: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Décimo Batalhão de Bombeiros Militar de 2002 a 2007.....	50
Gráfico n. 15: Porcentagem de militares com cursos na área logística.....	52
Gráfico n. 16: Análise da opinião dos militares sobre sua capacitação em cursos de formação para a área logística.....	53
Gráfico n. 17: Análise de como foi o aprendizado do militar para trabalhar na área logística.....	54
Gráfico n. 18: Análise da experiência adquirida no dia-a-dia das rotinas da Gestão Logística do militar	55
Gráfico n. 19: Percentual de como os militares que receberam treinamento para operar o sistema SIAD	56
Gráfico n. 20: Dados do critério de seleção de pessoal percebido pelo militar para ocupar cargo na área logística	57
Gráfico n. 21: Variação do retrabalho na condução das atividades da área logística pelos militares.....	59

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo terá como objeto de pesquisa as questões de formação e capacitação de pessoal na gestão patrimonial e de material dentro do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Minas Gerais. A gestão patrimonial e administração de material estão aliadas às atividades de administração abrangendo o controle patrimonial, gerenciamento das compras públicas, controle e distribuição de suprimentos para os trabalhos de ordem administrativa e operacional e manutenção da frota de viaturas, sendo estas compostas por vários procedimentos administrativos regulados por normas de cunho geral como os Decretos Estaduais 43.053/2002 e 37.924/1996. O foco da pesquisa abordará as questões que envolvem a capacitação dos militares que trabalham com a Gestão Logística vindo daí o tema “Gestão Logística: A relação entre a formação e a prática dos profissionais das Unidades Executoras do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais”.

O controle do gasto público com atos do executivo regulamentando os procedimentos de execução orçamentária e patrimonial objetiva evitar as práticas de cunho patrimonialista e desvios de conduta de alguns servidores públicos aliados aos seus preceitos de transparência pública com procedimentos burocráticos. Revela uma complexidade:

Com a Taxa de Incêndio, por exemplo, criada em 2003 como tributo estadual cobrado nos municípios de Minas Gerais em favor do CBMMG com seu grande volume de recursos financeiros disponibilizado à Instituição e o Choque de Gestão do Governo do Estado de Minas Gerais com as mudanças do sistema de compras governamentais implementadas a partir do ano de 2002, observa-se uma maior demanda por capacitação e treinamento dos profissionais que trabalham com a Gestão Logística e de patrimônio no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – CBMMG.

O aumento de receita do CBMMG está ligado ao aumento dos recursos materiais da organização de modo a garantir a manutenção e operacionalização de todo o aparato destes bens e serviços. A carga de procedimentos burocráticos no trato com as questões envolvendo o gasto

público para utilização eficiente dos bens estatais adquiridos obriga o servidor da administração patrimonial e orçamentária a ser ágil e competente para que o resultado de suas ações seja efetivo e adaptado às mudanças tecnológicas.

Conhecer a situação de como está a capacitação e treinamento dos militares do CBMMG através desta pesquisa, poderá proporcionar subsídios e sugestões para a política de pessoal na área logística.

O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, ao desvincular-se da Polícia Militar em 1999, apresentou um novo contexto situacional no trato com a política de pessoal e um parque logístico diversificando a função constitucional de coordenar e a de executar ações de defesa civil, de prevenir e combater incêndios, realizar perícias de incêndio, busca e salvamento e estabelecimento de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio ou catástrofes quaisquer.

Os novos conceitos envolvendo a transparência pública encorajam a sociedade a acompanhar a execução do gasto público cobrando atitudes responsáveis de caráter social efetivo. O Corpo de Bombeiros necessita manter seu aparato humano preparado para acompanhar as demandas trazidas por este novo contexto.

A Gestão Logística será descrita como fator de sobrevivência das organizações cujo conceito dentro do CBMMG será teoricamente explicado. Na esfera pública, a situação de manter um aparato logístico permeado de eficiência pode ocasionar a prestação de serviços de boa qualidade aos cidadãos envolvendo a imagem do servidor frente à opinião pública no trato das questões administrativas do Estado. Outro fator importante a considerar é a situação envolvendo o cumprimento de metas governamentais provenientes do Acordo de Resultados implementado pelo Estado de Minas Gerais na busca da eficiência administrativa positivada pelo artigo 37 da Constituição Federal.

Dentro do objeto da pesquisa, enfatizar-se-á as questões que envolvem o treinamento de pessoal frente ao novo paradigma como uma necessidade gerencial.

O investimento no material humano tem sua relevância reconhecida pelas organizações por estas serem constituídas de pessoas e dependerem delas para atingir seus objetivos.

Quanto à Metodologia da pesquisa para analisar a capacitação e do treinamento dos profissionais que trabalham com a Gestão Logística e de patrimônio no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – CBMMG, o arcabouço amostral da pesquisa de campo foi retirado, via questionário junto aos servidores militares de nível técnico de execução da área de Gestão Logística (Almoxarifados, Subseções de Transportes, Subseções de Comunicação, Subseções de Apoio Operacional) dentro do CBMMG, Praças e Oficiais Subalternos, das 15 Unidades Executoras do CBMMG no Estado. Para a obtenção dos dados, foram contatadas pessoas chaves ocupantes de cargos especificamente de responsabilidades logísticas que receberam o questionário via e-mail e ofício formal da instituição. Como resposta, trabalhou-se com uma amostra de aproximadamente 70% do público-alvo.

Participaram profissionais de todas as Unidades Executoras da Corporação situadas estrategicamente pelo Estado. As questões respondidas objetivam avaliar os fatores que estão envolvidos na formação e capacitação dos militares para trabalhar com a Gestão Logística dentro do CBMMG. Ao final das análises, foi elaborada conclusão baseada nas informações coletadas pelo trabalho de campo e proposições de cunho teórico ao longo do trabalho acadêmico.

A pesquisa mostra a importância da Gestão Logística como fator de cumprimento do Acordo de Resultados do Estado de Minas Gerais na busca do desenvolvimento social com medidas objetivando o controle fiscal e a aplicação otimizada da segunda geração do Choque de Gestão.

A organização Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais juntamente com a Polícia Militar e a Polícia Civil pactuaram o Acordo de Resultados, como órgãos de defesa social do Estado, em 30 de março de 2007 cuja agenda preconizava o planejamento estratégico em conjunto com um desdobramento possuindo a definição de plano de ação para cada organização e acompanhamento das metas de forma sistemática e integrada do Sistema de Defesa. O contrato de pactuação do Acordo de Resultados com as atribuições do Corpo de Bombeiros propõe a meta relativa ao prazo de análise do PSCIP (Processo de Segurança Contra Incêndio e Pânico) para concessão de Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB) e o tempo de resposta no atendimento às

ocorrências de combate a incêndios e de salvamento em que haja vítimas humanas em situação de risco em áreas urbanas sedes de frações do CBMMG. As atividades de Bombeiros são compostas por métodos de trabalho que se utilizam de viaturas e equipamentos que devem estar prontos para emprego imediato no atendimento de ocorrências cujas metas serão cumpridas com um aparato logístico adequado para alcance de um bom índice deste indicador de eficiência.

A modernização da gestão patrimonial estatal vem ocorrendo de forma a garantir um maior controle logístico e a paridade com o equilíbrio fiscal do Estado. A criação do sistema SIAD em 2002 e sua obrigatoriedade a partir de 2003 aos órgãos e entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional e as empresas estatais dependentes que recebem recursos do Tesouro Estadual delimitou uma série de procedimentos a serem adotados nas atividades de controle de material permanente e aquisições ou contratações.

A gerência de nível superior, na qualidade de órgão setorial junto à SEPLAG dentro do Corpo de Bombeiros Militar do sistema SIAD é de responsabilidade da Diretoria de Apoio Logístico – DAL que emite as orientações gerais e diretrizes e supervisão da atividade patrimonial nas Unidades Executoras e os sistemas informatizados de controle estatal.

O SIAD possui interface com o Sistema Integrado de Administração Financeira-SIAFI para fins de conformidade na execução de contratos, controle de pagamentos e ajuste contábil público dentre outras atividades da gestão física e orçamentária estatal. Esta interface vem se intensificando para melhor controle entre o que é da execução física e o que é da execução financeira dentro das Unidades Executoras.

No presente estudo será apresentada a positivação normativa interna como resoluções e instruções técnicas do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais definindo as atribuições e conceituando os diversos agentes públicos que compõe o sistema de Normas de Administração Financeira Contabilidade de Auditoria - N-AFCA/BM da Corporação.

Dentre as funções do Ordenador de Despesas, o que é atribuição de Chefes e Comandantes de Unidades Executoras – está o proceder às fases da licitação e ordenar o empenho, liquidação e pagamento dos créditos necessários às despesas. O Agente de Coordenação e Controle, atribuição do posto de

Capitão que é exercida pelo chamado B/4 dos Batalhões e Chefes de Seção Administrativa nas Unidades Centro assessora o Ordenador de Despesas e gerencia a administração dos Encarregados/Chefes dos Almojarifados, Seções de Manutenção de Frota (Transportes), Seção de Orçamento e Finanças, Seção de Apoio Operacional dentre outras seções da área logística.

Para o presente estudo será necessário elencar as atribuições do Encarregado dos Setores de Almojarifado, de Aquisição de Materiais e/ou Prestação de Serviços geralmente delegados a Tenentes ou Sargentos na falta de Tenente. Conhecer estes atores e suas funções dentro da Gestão Logística servirá de base para entendimento da estrutura administrativa existente na Corporação na área logística.

No Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais tem-se uma corrente procedimental na Gestão Logística iniciando-se com o planejamento, a execução das compras públicas até o alcance dos pressupostos finalísticos das aquisições e contratações de serviços pelo ente público. No Estado de Minas Gerais haverá algumas alterações no fluxograma orçamentário existente com a implementação do novo Portal de Compras via internet a partir de 2009. A complexidade procedimental que permeia o fluxograma de procedimentos de Gestão Logística do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais será tratada com uma sinopse envolvendo as compras públicas na sua fase da licitação, recebimento de material ou serviço, lançamentos no Sistema Integrado de Administração de Materiais – SIAD e as práticas de empenho, liquidação e pagamento ao fornecedor por parte da Seção de Orçamento e Finanças – SOFI da Unidade Executora.

A seqüência básica do fluxograma da Gestão Logística passa pelas solicitações das unidades apoiadas e constatação de outras necessidades logísticas; planejamento; especificação do material; orçamentação no mercado; realização da compra pública por meio de licitação, controle e distribuição e sua execução orçamentária. A Lei Federal 8.666 de 21 de junho de 1993 regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública para que seja garantida a livre concorrência entre fornecedores.

Analisar-se-á a alocação de recursos financeiros nas Unidades Executoras do CBMMG do ano de 2002 a 2007. O volume de recursos financeiros

empregados e executados dentro de uma organização pode ser considerado um indicador confiável de sua capacidade logística quando se exclui as despesas com pagamento de salário de pessoal.

A Gestão Logística dentro do CBMMG ao concentrar-se na administração de material abrangendo o controle patrimonial, gerenciamento das compras e manutenção da frota necessita de pessoal capacitado para operar e oferecer mobilidade de cunho administrativo e operacional às ações da Corporação.

2 PROBLEMATIZAÇÃO

A gestão patrimonial e orçamentária é um dos importantes ramos de administração dentro do Estado de Minas Gerais. Ela está aliada às atividades de administração de material abrangendo o controle patrimonial, gerenciamento das compras públicas, controle e distribuição de suprimentos para os trabalhos de ordem administrativa e operacional e manutenção da frota de viaturas. A gestão patrimonial e orçamentária é composta por vários procedimentos administrativos regulados por normas de cunho geral como o Decreto Estadual 43.053 de 28 novembro de 2002 que dispõe sobre a gestão dos bens permanentes do Estado e o Decreto Estadual 37.924 de 16 de maio de 1996 que regulam as ações correlatas ao gasto dos recursos públicos. Ao estudar sobre a capacitação dos militares que trabalham com a Gestão Logística envolvendo a administração de material que abrange o controle patrimonial, gerenciamento das compras públicas realizadas, controle e distribuição de suprimentos para os trabalhos de ordem administrativa e operacional e manutenção da frota de viaturas de todas as classificações existentes dentro do CBMMG, tem-se como problema norteador deste estudo “ Que aspectos da capacitação e treinamento profissional dos militares das Unidades Executoras favorecem e/ou dificultam a Gestão Logística no CBMMG?”

As regulações de caráter específico são positivadas por resoluções, instruções técnicas e outros dispositivos normativos nos diversos níveis de governo. O órgão de governo, em Minas Gerais, que se destaca no quesito normativo dos procedimentos de execução orçamentária de gestão patrimonial é a Secretaria de Estado e Planejamento e Gestão (SEPLAG). As orientações da SEPLAG norteiam as ações dos órgãos do Estado quanto ao controle patrimonial e gestão de compras. Os órgãos do ente estadual abarcados pela SEPLAG são a Administração direta, Autarquias e Fundações dentre outros.

O Decreto Estadual n. 44.817 de 25 de maio de 2008 dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG e define suas competências e áreas de atuação conforme citação:

Art. 2º A SEPLAG tem por finalidade coordenar a formulação, a execução e a avaliação de políticas públicas, visando ao desenvolvimento econômico, social e institucional do Estado; propor e

executar políticas públicas nas áreas de recursos humanos, orçamento, recursos logísticos e tecnológicos, modernização administrativa, perícia médica e saúde ocupacional, bem como exercer a coordenação geral das ações de governo, competindo-lhe:

[...]

V - propor, implementar e difundir políticas de modernização tecnológica do Estado, bem como promover a orientação normativa, a coordenação logística, a execução e o controle das atividades relativas a patrimônio, compras e transporte oficial;

[...]

(GRIFO NOSSO)

Ainda no mesmo Decreto, a SEPLAG tem as atribuições de coordenar, compatibilizar e avaliar a alocação de recursos orçamentários e financeiros, tendo em vista a necessidade das unidades da Administração Pública Estadual para o cumprimento dos objetivos e metas governamentais, bem como acompanhar sua execução e estabelecer normas, ações e políticas de recursos humanos direcionadas ao recrutamento e seleção, à avaliação, ao desenvolvimento, à qualificação e à valorização do servidor público, assim como orientar, coordenar, acompanhar e supervisionar suas implementações dentre outras.

A necessidade do controle do gasto público com atos do executivo regulamentando os procedimentos execução orçamentária e patrimonial é ocasionada para evitar as práticas de cunho patrimonialista e desvios de conduta de alguns servidores. O Controle Social quanto aos seus preceitos de transparência pública e *accountability* e a nova postura do Estado frente à sociedade em atender estes requisitos é reforçada pela seguinte assertiva:

Nas últimas décadas, a administração pública brasileira tem passado por uma experiência importante no sentido ser mais transparente mais visível e próxima da população, com o aprimoramento de inúmeros instrumentos de controle dos cidadãos sobre o Estado. (TORRES, 2007, p. 149)

Para a plena efetivação da transparência pública, deve-se conhecer e executar com eficiência todos os ritos legais de condução processual dentro da Administração Pública. Esta gama de entraves burocráticos estabelece uma

rede de procedimentos que objetivam o controle da execução patrimonial e orçamentária, a livre concorrência dos fornecedores do Estado e o controle da aplicação do dinheiro público com estes clientes do setor estatal.

A importância da gestão orçamentária e logística se apresenta como um dos itens importantes no centro de decisões do planejamento estratégico das organizações. Não há como creditar desenvolvimento organizacional sem uma administração que possua um contingente humano capacitado para exercer funções precípuas e complexas, principalmente as atividades burocráticas do setor público.

A complexidade das funções que são desempenhadas pelos entes da Administração Pública é reconhecida por Bizzotto (2000) em decorrência da dificuldade no controle dos documentos e seu excesso de burocracia ao qual a Gestão Logística não foge à regra.

Com o advento da Taxa de Incêndio por força da Lei n. 14.938 de 29 de dezembro de 2003, tributo estadual cobrado nos municípios de Minas Gerais cujo percentual de 50% da receita é revertida ao CBMMG, houve um grande volume de recursos financeiros disponibilizado à Instituição. Esta nova fonte de recursos trouxe um considerável incremento de trabalho aos servidores da área de execução orçamentária e patrimonial exigindo maior eficiência e agilidade nas compras da Corporação.

A análise da capacitação e do treinamento dos profissionais que trabalham com a Gestão Logística e de patrimônio no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais - CBMMG no contexto do Choque de Gestão mineiro, do sistema de compras governamentais implementada a partir do ano de 2002 após instituição da Taxa de incêndio nos municípios atendidos pelo Corpo de Bombeiros é pesquisada de forma a apresentar um quadro institucional para sugerir alternativas para o bom desempenho do CBMMG.

3 DESENVOLVIMENTO

Desde o início da civilização, o homem, em sua constante evolução tecnológica, aprendeu sobre a necessidade de prover-se de suprimentos, alocação de abrigo e proteção pessoal para garantir sua sobrevivência. Isso acarretava uma administração sistemática dos recursos logísticos existentes. A seguinte citação assim explana:

Através dos séculos, o desenvolvimento dos instrumentos logísticos tem sido de vital importância na transformação das economias, de formas primitivas e agrárias em economias modernas [...] e sensíveis às mudanças nas necessidades e tecnologias. (MAGEE, 1977, p. 13)

Atualmente, as organizações trabalham em prol de um sistema eficiente de controle, estocagem e distribuição de materiais, gerenciamento racional de sua estrutura de processamento de dados e transportes de forma que garantam a plena consecução de suas atividades finalísticas. Neste sentido, tem-se a seguinte assertiva:

... os administradores também estão reconhecendo que devem coordenar suprimentos, produção, embalagem, transporte [...] em uma atividade de controle global, capaz de apoiar firmemente cada fase do sistema com um máximo de eficiência. (DIAS, 2008, p. 11)

Para fins deste estudo, a Gestão Logística será conceituada e analisada dentro do CBMMG. Bueno (2000, p. 477) conceitua logística como “Ciência militar que trata do equipamento, transporte etc.” e o Decreto 45.018 de 20 de janeiro de 2009, ao descrever as atribuições dos órgãos setoriais, cita a logística como responsabilidade para a execução da administração de material. As premissas do Decreto 43.053 de 28 de novembro de 2002 conceituam material como designação genérica de equipamentos, componentes, sobressalentes, acessórios, matérias-primas e outros itens empregados, ou passíveis de emprego, nas atividades dos órgãos públicos estaduais classificando-os em material de consumo e material permanente. O Decreto

43.053/2002 cita a administração de material como conjunto de ações destinadas a assegurar a aquisição, registros e controles das atividades relacionadas com o emprego, movimentação e desfazimento dos diversos materiais, porém sem incluir de forma clara a situação da frota de veículos oficiais do Estado. Em face de esta pesquisa explorar também, em seu trabalho de campo, a formação e capacitação dos militares que trabalham com a administração e manutenção das viaturas do CBMMG tem-se uma demanda gerencial a ser tratada: o preparo técnico do servidor. A partir do respaldo oferecido por Bueno (2000) ao afirmar que a logística está relacionada a equipamentos e transportes, Martins e Alt (2000) deixam definido que a logística é responsável pelo planejamento, operação e controle de um fluxo físico e operacional de mercadorias; tem-se assim os parâmetros para o conceito da Gestão Logística para o Corpo de Bombeiros.

A Gestão Logística concentra-se na administração de material abrangendo o controle patrimonial, gerenciamento das compras públicas realizadas, controle e distribuição de suprimentos para os trabalhos de ordem administrativa e operacional e manutenção da frota de viaturas de todas as classificações existentes dentro do CBMMG.

A importância do acompanhamento sistemático das atividades que envolvem a gestão inteligente e eficaz do complexo aparato da administração dos meios logísticos de qualquer organização é peça fundamental para sua sobrevivência no mercado, ou no setor público, para prestar um serviço de qualidade à população. A seguinte assertiva deixa clara a majoração que a Gestão Logística deve receber por parte dos gerentes públicos:

A gestão de suprimentos é um dos principais pilares de qualquer instituição pública, tendo uma considerável importância estratégica, pois é um dos locais em que se aplicam os recursos orçamentários existentes, por meio da efetivação dos processos de compras de materiais, bens e serviços necessários ao alcance dos objetivos da instituição. (BATISTA e MALDONADO , 2008, p. 685)

Para o exercício de atividades administrativas ou operacionais, é necessário matéria-prima, componentes, equipamentos ou serviços para que esta possa

acontecer. Isto é descrito por Dias (2008) que diz que os materiais e insumos gerais devem estar disponíveis com continuidade aos setores que precisam estar amparados para a execução de seus serviços. Na esfera pública, a situação de manter um aparato logístico permeado de eficiência pode ocasionar a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos. Nesta ótica, Silva, Bernardi e Jorge (2006) falam da imagem do servidor frente à opinião pública no trato com as questões administrativas e que o Estado terá melhores condições de atingir às suas finalidades e objetivos possuindo em seu efetivo funcionários com desempenho eficiente.

Outro fator importante a considerar é a situação envolvendo o cumprimento de metas governamentais provenientes do Acordo de Resultados implementado pelo Estado de Minas Gerais.

Considerando a premissa apresentada por Batista e Maldonado (2008) de que a gestão de suprimentos é um dos principais pilares de qualquer instituição pública, pode-se concluir que a definição de Gestão Logística apresentada pressupõe que as organizações que não se preocupam com este aspecto de cunho administrativo e operacional podem ter sua sobrevivência e própria instituição comprometida.

3.1 A Gestão Logística como fator de cumprimento do Acordo de Resultados do Estado de Minas Gerais

O Estado de Minas Gerais, na busca do desenvolvimento social com medidas objetivando o controle fiscal e a aplicação otimizada da segunda geração do Choque de Gestão, passou a articular um parâmetro de avaliação do desempenho institucional com a adoção de indicativos de metas a serem cumpridas conforme pactuação de resultados. Esta temática é chamada de Acordo de Resultados como é conceituado:

O Acordo é um instrumento de pactuação de resultados mediante negociações entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo, bem como dos gerentes das unidades administrativas e autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão. (DUARTE et al., 2006, p.98)

A organização Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais juntamente com a Polícia Militar e a Polícia Civil pactuaram o Acordo de Resultados, como órgãos de defesa social do Estado, em 30 de março de 2007 cuja agenda preconizava o planejamento estratégico em conjunto com um desdobramento possuindo a definição de plano de ação para cada organização e acompanhamento das metas de forma sistemática e integrada do Sistema de Defesa. Pactuada a agenda de planejamento estratégico em conjunto pelos órgãos de defesa social, foi acordada em 30 de julho de 2008 a primeira etapa do Acordo de Resultados com pactuação dos resultados previstos no caderno de compromissos, no caderno de desafios e prioridades e os constantes do Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG, conforme as diretrizes estabelecidas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado –PMDI. A pactuação de 30 de julho de 2008 é desdobrada em resultados e metas individualizadas por equipe de trabalho, pactuadas em Acordo de Resultados subsidiário e acessório que foi denominada segunda etapa e que será elencado neste capítulo.

Os contratos de pactuação do Acordo de Resultados em sua fase inicial e primeira etapa foram acessados em 04 fev.2009 no sitio oficial do Estado < www.planejamento.mg.gov.br>.

Em 08 de setembro de 2008, é pactuada segunda etapa do Acordo de Resultados cujo texto acessado em 04 fev.2009 no sítio oficial do Estado < http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/acordo_resultado/seds/2_etapa_pm_cbm_pc_final.pdf >. Esta etapa traça as metas afetas às atribuições do Corpo de Bombeiros. Dentro das atribuições constitucionais, a meta do CBMMG é pactuada e delimitada em dois itens a seguir:

1º) Prazo de análise do PSCIP (Processo de Segurança Contra Incêndio e Pânico) para concessão de Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB); trata-se de mensurar a agilidade com que as demandas relativas à análise do PSCIP são atendidas. O tempo será computado em dias corridos, considerando-se como marco inicial a data da entrada do projeto na Unidade do CBMMG e como marco final a data da aprovação ou saída para acerto conforme notificação ao técnico responsável pelo projeto. Para tal, serão

consideradas as datas do protocolo interno obedecendo ao prazo legal para este procedimento.

2º) Tempo de resposta no atendimento às ocorrências de combate a incêndios e de salvamento em que haja vítimas humanas em situação de risco em áreas urbanas sedes de frações do CBMMG; trata-se do tempo de resposta no atendimento às ocorrências de combate a incêndios e de salvamento em que haja vítimas humanas em situação de risco de vida em áreas urbanas sedes de frações do CBMMG.

Um dos objetos de pactuação é a execução dos projetos estruturadores pelos acordantes conforme o Acordo de Resultados firmado em 2007 e que é conceituado como projetos governamentais prioritários tendo em vista sua maior capacidade transformadora e maior possibilidade de promover a sinergia entre os resultados finalísticos que se pretende alcançar com os produtos que o projeto oferece para tal. Os projetos estruturadores apresentados foram concebidos e agrupados de forma a proporcionar uma intervenção sistêmica nas diversas áreas de resultado.

No alcance das metas, como relatam Duarte et al. (2006), o Estado assegura como uma contrapartida a concessão de prêmio de produtividade a ser pago ao servidor dos órgãos e entidades que tiverem sido avaliados satisfatoriamente.

No que tange às metas do CBMMG de cumprimento do prazo de análise do PSCIP (Processo de Segurança Contra Incêndio e Pânico) e o tempo de resposta no atendimento às ocorrências de combate a incêndios e de salvamento a vítimas humanas, tem-se a situação relevante da área logística como fator de execução das metas pactuadas.

As atividades de Bombeiros são compostas por métodos de trabalho que se utilizam de viaturas e equipamentos que devem estar prontos para pronto emprego no atendimento de ocorrências. As metas pactuadas, no Acordo de Resultados quanto ao tempo de resposta no atendimento às ocorrências de combate a incêndios e de salvamento e o cumprimento de prazos de análise de Processos de Segurança Contra Incêndio e Pânico pressupõem um aparato logístico adequado para alcance de um bom índice deste indicador de eficiência.

Magee (1977) é claro ao afirmar que o desempenho eficiente nos sistemas logísticos, de cunho isolado, pode se tornar um “beco sem saída” se esta eficiência de função for separada causando, assim, o comprometimento do equilíbrio global do sistema. Desta forma, pode-se concluir que a Gestão Logística do CBMMG, para que o setor operacional e administrativo da tenha um desempenho eficiente no cumprimento da metas governamentais pactuadas no Acordo de Resultados, necessita de ações integradas quanto à formação. Dentro do conceito apresentado para a Gestão Logística e sua relação com funcionários treinados, temos Bonfim (1995) que escreve sobre a importância do treinamento como criador de atitudes e comportamentos positivos para os objetivos organizacionais e dos indivíduos.

A Gestão Logística ao concentra-se na administração de material abrangendo o controle patrimonial, gerenciamento das compras e manutenção da frota de viaturas importa ligação direta com o cumprimento das duas metas pactuadas pelo CBMMG, pois sem viaturas e suprimentos em condições ótimas; a organização terá sua capacidade de ação operacional e administrativa reduzida.

3.2 A eficiência administrativa

Os constantes basilares do princípio da legalidade e do controle dos atos atinentes ao setor público desencadeiam uma estrutura complexa de procedimentos e ritos administrativos que merecem ser abordados no presente estudo para fins de cumprimento do princípio da eficiência positivado pelo artigo 37 da Constituição Federal. Todos os procedimentos administrativos da casa pública são permeados por regras positivadas em normas advindas tanto do poder legislativo através de leis e emendas à constituição quanto aos decretos e resoluções e portarias proferidas pelo poder executivo. Dentro deste arcabouço normativo, existem também as instruções técnicas, memorandos, despachos e resoluções no âmbito dos órgãos da Administração Direta, Autarquias e Fundações.

Dentro dos parâmetros desta pesquisa, as situações administrativas da área de execução financeira e controle e gestão patrimonial possuem uma gama

enorme de processos burocráticos de controle. Esta carga complexa de papéis alocados em procedimentos administrativos, por exigência legal, objetivam preservar a conservação física e proteção dos bens do Estado e garantir a gestão financeira eficiente, transparente e livre de lapsos de corrupção como é asseverado:

Para garantir a transparência, eficiência, economicidade e publicidade, os servidores públicos são constrangidos em suas ações e processos de tomada de decisão por uma extensa legislação. (TORRES, 2007, p. 23)

O setor público se diferencia dos entes privados quanto a seus ritos de controle interno que transformam a máquina estatal num emaranhado de fichas de anotações formais, pastas de processos, arquivos digitalizados, regras procedimentais para cada tipo de ação do funcionário público. Esta gama de procedimentos é assim reconhecida:

Muitos acreditam que a função de comprar no serviço público está diretamente relacionada com a falta de flexibilização e repleto de procedimentos e formalidades que dificultam e dão morosidade ao processo de aquisição. De certa forma, isso acontece, mas não pode ser caracterizado um empecilho [...] para se comprar mal ou errado. (BATISTA e MALDONADO, 2008, p. 698)

Batista e Maldonado (2008, p. 689) deixam clara a responsabilidade estatal de assumir seu papel na busca de celeridade procedimental no que tange a flexibilização e as formalidades “A administração pública deve estabelecer procedimentos e formas necessárias para que o problema seja minimizado, seja pela qualificação dos agentes públicos...”.

Neste contexto, o presente estudo cita o conceito da eficiência administrativa como fator importante no bom andamento das atribuições dos servidores que trabalham com a execução física e orçamentária nas Unidades Executoras do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.

A série de ritos burocráticos da gestão patrimonial e orçamentária passa pelo planejamento até sua finalização formal. Como exemplo, tem-se a Resolução CBMMG n. 97 de 28 de abril de 2003 que preconiza para a apenas escrituração de materiais da Instituição deve, no que couber, conter os seguintes documentos: nota fiscal ou documento correspondente, termo de

doação, termo de convênio, parecer técnico, termo de cessão de uso, parecer de recebimento, guias (transferência, distribuição, recolhimento), parecer de descarga, termos (incineração/destruição, devolução em convênio, entrega ao estado objeto de gerente), balancetes (início de exercício, final de exercício, início de gestão, final de gestão, mensal), boletim de material, boletim, mapa carga, termo de recebimento, resumo elemento/item despesas, balanço físico financeiro, espelho de documento, termo de avaliação de bem e inventário. Este trâmite é antecedido da especificação, orçamentação, compra até a fase de conferência do material de custeio ou de capital em aquisição no Sistema Integrado de Administração de Materiais- SIAD e a conformidade da funcional programática e pagamento das compras públicas no sistema informatizado do Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAF. Todo este aparato de seqüência de atos está ligado ao centro conceitual da eficiência administrativa. Na atividade dentro da Administração Pública como em qualquer organização, situações em que por falta de experiência ou de preparo do funcionário de determinada seção pode alterar a eficiência na condução dos processos de compras, controle público e o trâmite célere dos procedimentos formais desta complexa área do conhecimento da atividade estatal. A alteração na eficiência administrativa é reconhecida na Instrução Logística n. 17/2007 editada pela Diretoria de Apoio Logístico do CBMMG recomendando que as Unidades evitem procedimentos errôneos na montagem do processo de prestação de contas patrimoniais.

A burocratização dos procedimentos dentro da Administração Pública exige um sistemático rol de conhecimentos por parte do agente público para trabalhar de forma eficiente e possibilitando cumprir o disposto no art. 93 da Resolução n. 003 de 08 de fevereiro de 2000 que regulamenta as Normas de Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria do Corpo de Bombeiros Militar – N-AFCA/BM que preconiza “Todos os agentes do Sistema AFCA/BM deverão procurar, na esfera de suas atribuições, minimizarem o custeio da vida administrativa de suas Unidades.”.

A avaliação da eficiência administrativa no âmbito público do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, sobretudo, na esfera da execução física e orçamentária não é explorada tendo em vista os parâmetros avaliativos institucionais. Cada tipo de procedimento ou registro dos processos organiza-

se em um fluxograma definido, de certa maneira, rígido dentro da ótica burocrática e formal das relações na esfera pública. Porém sua mensuração em termos de indicador de produtividade torna-se complexo, pois cada processo exige peças formais diferentes entre si. A título de mais um exemplo, um processo de compra pode possuir um item de compra ou vários e isto demanda um tempo diferente para que o agente público possa deixá-lo em condições de iniciar uma Cotação eletrônica ou Pregão. A eficiência administrativa poderá ser considerada produtiva quando todos os ritos processuais dos atos do agente público ocorrerem de forma célere, dentro dos prazos regulamentares, e principalmente sem necessidades de correções periódicas também chamadas de retrabalho.

O princípio da eficiência, no âmbito do direito administrativo, é bem retratado na seguinte assertiva:

Hely Lopes Meirelles (2003: 102) fala na eficiência como um dos deveres da Administração Pública, definindo-o como “o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa que já não se contenta a ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.” (DI PIETRO, 2007, p. 79)

Nesta ótica, pode-se inserir que a eficiência administrativa alcançará seu nível de perfeição e rendimento funcional quando todos os ritos processuais, de imposição legal, ocorrerem de forma célere, sem erros formais, vícios relativos ou absolutos quanto a seu mérito e direito.

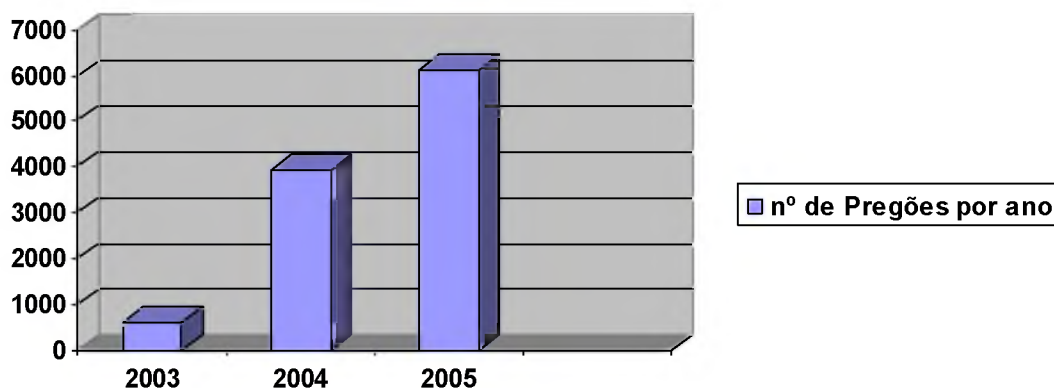
3.3 O treinamento de pessoal frente ao novo paradigma

O treinamento de pessoal é uma necessidade gerencial pacificada por diversos autores. Dias (2008, p.18) fala de dois “pontos de apoio” no que tange ao controle logístico em que o primeiro deles é o treinamento intensivo dos profissionais. Desta forma, em organizações modernas não é interessante que

o funcionário ao assumir determinada função, simples ou complexa, receba o peso da responsabilidade do cargo sem ter, pelo menos, um preparo inicial para seu exercício. Carvalho et al. (2006, cap 8, p.230) possuem a seguinte assertiva quando é tratado o tema dos processos de aquisição estatal "... é de fundamental importância à capacitação e treinamento dos envolvidos nos processos de aquisição para o Governo Federal [...] que possibilite o cumprimento dos princípios da Administração Pública...".

Como asseveram Silva, Bernardi e Jorge (2006, p.164) "O desempenho eficiente dos servidores contribui fortemente para a eficácia das organizações". No setor de compras públicas, as mudanças tecnológicas baseadas no governo eletrônico *e-gov* trouxeram novos e complexos procedimentos de execução e controle na Administração pública que obrigam aos gerentes a adotar uma postura eficaz no treinamento de pessoal para pleno aproveitamento deste crescente portfólio de trabalho no âmbito governamental. Os diversos fatores de interferência na organização do Corpo de Bombeiros Militar do ponto de vista político e econômico, ao qual citamos o Acordo de Resultados, as metas envolvendo os órgão de Defesa Social e as premissas de gestão pública eficiente e efetiva acarretam uma temática interna de melhor capacitação de seus servidores.

A questão da capacitação e ensino para os profissionais de logística pública tem sua importância mostrada por Pereira (2003, p. 130) que cita "[...] outra função (...) pelo órgão normativo é criar condições para a realização de cursos de especialização em licitações e compras governamentais.. ." . Santana, Tescarolo e Coelho (2006) apresentam dados da modalidade de compras governamentais denominada Pregão que mostra um aumento substancial do número de processos ano de 2003 a 2005 em Minas Gerais.

Gráfico n.1: Evolução dos processos de pregão.

Fonte: Santana, Tescarolo e Coelho (2006, p. 259)

Esta demanda crescente da aplicação processual de compras públicas exige um reaparelhamento da capacitação de pessoal de forma efetiva. A modalidade de compra governamental denominada Cotação Eletrônica implementada recentemente e a criação no ano de 2002 do Sistema de Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado (SIAD) trouxeram uma gama enorme de novos e complexos procedimentos que acarretam uma política de treinamento aos servidores públicos em todas as esferas de governo. Na década de 60 do século passado, Machado (1966) fala da preocupação de haver um serviço público eficaz que já não se admitia improvisações nos processos de uso de auxiliares com funções executivas plenamente capazes nos órgãos públicos.

O investimento no material humano tem sua relevância retratada pela seguinte citação:

Como as pessoas constituem a sua principal vantagem competitiva, a empresa precisa investir nelas, desenvolve-las e ceder-lhes espaço para seus talentos. (CHIAVENATO, 1999, p.43)

Ainda, Chiavenato (1999) diz " ... as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões...". Desta forma, temos um contexto laboral a ser seguido cuja capacitação dos profissionais que trabalham com a gestão patrimonial, transportes e de materiais no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais - CBMMG será

pesquisada para que haja condições de avaliar e de apresentar alternativas ou formas de melhorar a eficiência desta.

3.4 Fatores situacionais para o CBMMG

O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, a partir da promulgação Emenda Constitucional n. 39 de 02 de junho de 1999, separou-se da Polícia Militar cujo artigo sétimo conferiu nova redação ao art. 136 da Constituição Estadual como se assevera o texto legal com o acréscimo do inciso terceiro:

Art. 136 – A segurança pública, dever do Estado e direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I – Polícia Civil;

II – Polícia Militar;

III – Corpo de Bombeiros Militar. (GRIFO NOSSO)

Neste contexto, o problema do efetivo qualificado e o efetivo para qualificar para a área logística após a separação do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais da Polícia Militar de Minas Gerais representou uma demanda institucional importante em 1999.

Atualmente, a Corporação possui um parque logístico diversificado e singular comparando-se aos demais órgãos do Ente Estadual em função de sua atividade-fim. As atribuições descritas no inciso II do art. 142 do texto constitucional de Estado de Minas Gerais delegam ao Corpo de Bombeiros a função de coordenar e a executar ações de defesa civil, de prevenir e combater incêndios, realizar perícias de incêndio, busca e salvamento e estabelecimento de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio ou catástrofes quaisquer ao qual envolvem trabalhos que exigem preparo técnico. Este preparo técnico é citado na Resolução CBMMG n. 70 de 15 de abril de 2002 que define as diretrizes de treinamento de Bombeiros Militares estaduais.

Por força de senso comum, é razoável considerar que uma atividade envolvendo a proteção pública demanda um preparo técnico-profissional

apurado e utilização de equipamentos altamente especializados e alocação de conhecimentos de nível acadêmico aos militares.

Em 2003 o Governo do Estado iniciou um programa inovador objetivando a gestão governamental eficiente e o controle fiscal, o chamado Choque de Gestão de Minas Gerais. Esta vertente de mudanças comportamentais no setor público é reflexo de um fenômeno mundial em prol da reforma do Estado. A Administração Pública vem tomando novos rumos em função de um novo comportamento dos cidadãos devido à incorporação dos conceitos de Controle Social, *Accountability* e pelas necessidades crescentes de mudanças advindas do contexto externo especialmente no período pós-globalização.

A criação da Taxa de Incêndio, tributo cobrado em municípios que possuem unidades ou frações do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, e o paradigma de compras públicas implementado nos últimos sete anos, trazem à tona a necessidade de políticas ostensivas de treinamento para lidar de forma eficaz com o atual contexto provocado pelo novo tributo disponibilizado à Instituição. Quanto à gestão financeira e logística na ótica do papel do Estado comprador, citam Santana, Tescarolo e Coelho (2006, p. 250), "...passando-se de mero comprador de bens e serviços para uma postura estratégica de compras...". Esta citação mostra o reflexo de uma tendência de adoção de políticas inteligentes de aquisição de bens e serviços ao qual nenhum órgão público pode estar alheio.

Aumento de receita está diretamente ligado ao aumento dos recursos materiais da organização. O incremento de bens de capital traz uma demanda por investimentos no setor de custeio para garantir a manutenção e operacionalização de todo o aparato destes bens permanentes. Mudanças tecnológicas baseadas no governo eletrônico *e-gov* trouxeram novos instrumentos de execução e controle na Administração pública com a implementação do sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços - SIAD, o Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAF, Pregão eletrônico e a Cotação eletrônica de preços. A Nova Gestão Pública deixa clara a necessidade de orientar a organização do Estado para ações objetivando resultados substituindo à orientação procedimental (meios ou insumos) como escrevem Duarte et al. (2006). Este fato preconiza que o ente público melhore o nível de prestação de serviços à sociedade em geral. E esta gama de

serviços públicos oferecidos ao cidadão provém das práticas da área patrimonial e orçamentária ao qual neste sentido, Marini (2006, p. 116) diz “... Comprar bem é requisito fundamental para a qualidade da Gestão...”.

Neste clima, em que a sociedade tende a acompanhar a execução do gasto público cobrando atitudes responsáveis de caráter social efetivo, o Corpo de Bombeiros necessita manter seu aparato humano preparado para acompanhar as demandas trazidas por este novo contexto dentro da Gestão Logística.

3.5 Gestão Logística: complexidade e seu fluxograma de procedimentos no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais

A modernização da tecnologia da gestão patrimonial estatal vem ocorrendo de forma a garantir um maior controle logístico e a paridade com o equilíbrio fiscal do Estado. A criação do sistema SIAD em 2002 e sua obrigatoriedade a partir de 2003 aos órgãos e entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional e as empresas estatais dependentes, que recebem recursos do Tesouro Estadual delimitou uma série de procedimentos a serem adotados nas atividades de controle de material permanente e aquisições ou contratações.

O Sistema Integrado de Administração de materiais do Estado –SIAD é um conjunto de módulos informatizados cujo controle técnico é de responsabilidade da Prodemge (empresa do Estado de Minas Gerais responsável pelo processamento de dados) e sua função básica é a catalogação, controle e gerenciamento de materiais, serviços e processamento de compras públicas dentre outras atribuições sistemáticas. Os módulos, segundo o Decreto n. 45.018 de 20 de janeiro de 2009 que dispõe sobre a utilização e gestão do sistema integrado de administração de materiais e serviços do Estado de Minas Gerais - SIAD-MG, são compostos de divisões, porém para o objeto de nosso estudo serão elencadas apenas os seguintes: Módulo CATMAS; é o Catálogo de Materiais e Serviços que permite classificar os serviços e materiais que são de interesse da Administração Pública Estadual e identificar os itens catalogados com os padrões desejados.

Módulo COTEP; este módulo realiza, por meio eletrônico, com recursos da Internet, a cotação de preços para os processos de aquisição de bens e contratações de serviços comuns, precedidos de dispensa de licitação em razão do valor, efetuados pela Administração Pública Estadual com fundamento no II do art. 24 da Lei Federal n. 8.666/1993.

Módulo Órgãos e Entidades - O&E; permite o cadastro dos órgãos e entidades, das unidades administrativas, suas atribuições e responsáveis, possibilitando a autorização de acesso aos usuários do SIAD, com a respectiva formalização das transações que são registradas nos módulos do sistema.

Módulo Cadastro Geral de Fornecedores – CAGEF; tem como objetivo credenciar e cadastrar pessoas físicas e jurídicas nos termos do art. 34 da Lei Federal n. 8.666 de 21 de junho de 1993.

Módulo de Compras; permite gerenciar todo o processo de compras, desde a solicitação pela área demandante até a compra do bem, serviço ou obra, tendo como objetivo controlar, agilizar e padronizar os procedimentos.

Módulo Pregão; permite realizar os procedimentos e o acompanhamento, inclusive pela Internet, das licitações na modalidade pregão, nos formatos presenciais e eletrônicos, para a aquisição de bens e serviços comuns e para registro de preços.

Módulo de Registro de Preços - SIRP; permite o planejamento e a gestão dos procedimentos para registro formal de preços, objetivando contratações futuras pela Administração Pública Estadual.

Módulo de Melhores Preços; registra os preços praticados nas contratações de bens e serviços, discriminados por unidade de medidas padrão e marcas ofertadas, gerando um preço médio praticado pela Administração Pública para subsidiar o julgamento nos processos.

Módulo de Contratos; efetua o cadastramento dos contratos firmados pelos órgãos e entidades permitindo seu gerenciamento durante a execução.

Módulo Especificações de Execução de Despesas; disponibiliza e consolida as informações necessárias para a geração e consultas de qualquer tipo de especificação relacionada à execução da despesa integrada com o SIAFI/MG.

Módulo de Material Permanente – MATPEM; permite a gestão dos bens móveis de propriedade do Estado ou de terceiros que estão sob a responsabilidade dos órgãos e entidades da Administração Pública estadual abrangidos pelo Decreto 45.018/2009.

Módulo Material de Consumo - MATCON: permite a gestão dos materiais de consumo, controlando o registro da entrada, o armazenamento, a requisição e a distribuição dos materiais de consumo recebidos pela Administração Pública estadual.

Módulo de Alienação: permite o controle de todas as alienações de veículos e demais materiais permanentes inservíveis para a Administração Pública estadual.

Módulo de Frota; estabelece processo padronizado de gestão da frota estadual, com a respectiva conservação, guarda, manutenção, movimentação e utilização de veículos oficiais, em todos os órgãos e entidades estaduais.

Módulo de Fatura; tem a finalidade de gerenciar, controlar e monitorar eletronicamente as notas fiscais emitidas a favor do Estado.

A gerência de nível superior, na qualidade de órgão setorial junto à SEPLAG, dentro do Corpo de Bombeiros Militar do sistema SIAD é de responsabilidade da Diretoria de Apoio Logístico – DAL que emite as orientações gerais e diretrizes e supervisão da atividade patrimonial nas Unidades Executoras.

Nos sistemas informatizados de controle estatal, existe a interface do SIAD com o Sistema Integrado de Administração Financeira -SIAFI para fins de conformidade na execução de contratos, controle de pagamentos e ajuste contábil público dentre outras atividades da gestão física e orçamentária estatal. Esta interface vem se intensificando para melhor controle entre o que é realmente fisicamente executado e o que é financeiramente executado dentro das Unidades Executoras.

A dinâmica de procedimentos e ritos burocráticos da gestão patrimonial e orçamentária que envolve fases distintas e dotadas de certa complexidade que merece destaque em capítulo próprio para que o leitor entenda de forma didática e resumida a dinâmica administrativa que envolve a Gestão Logística dentro do CBMMG. As fases da alocação e estruturação logística passam, obrigatoriamente, por fases que montam um fluxograma de procedimentos administrativos singulares.

Após a aprovação da Lei orçamentária anual pelo Poder Legislativo, as previsões orçamentárias advindas de um planejamento sistemático passam às Unidades Orçamentárias que realizarão o repasse de créditos orçamentários às Unidades Executoras objetivando proceder aos trâmites das compras públicas de acordo com as demandas planejadas e imprevisivelmente surgidas. A assessoria aos dirigentes dos órgãos centrais e Comandantes por parte do pessoal da área de compras públicas e gestão patrimonial se processa conforme previsão legal interna e externa, que com a finalidade de esclarecer conceitos dentro da pesquisa, proceder-se-á algumas definições importantes e atribuições de competência para a cadeia de Comando dentro de uma Unidade Executora no trato da Gestão Logística.

Como posituação normativa interna, a Resolução do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais n. 003 de 08 de fevereiro de 2000 define atribuições e conceituam os diversos agentes públicos que compõe o sistema de Normas de Administração Financeira Contabilidade de Auditoria - N-AFCA/BM da Corporação como se seguem transcritas.

A pessoa administrativa do Ordenador de Despesas, atribuição de Chefes e Comandantes de Unidades Executoras, possui a responsabilidades de zelar pela aplicação correta dos recursos sob sua responsabilidade, procurando obter o máximo rendimento de seu emprego e pela fiel observância de todos os instrumentos legais que regulem as atividades do Sistema, tomando as providências cabíveis quando ocorrerem quaisquer irregularidades na administração da Unidade Executora, providenciar para que a documentação relativa às atividades do Sistema seja mantida em dia e em ordem e encaminhada aos órgãos de destino, conforme as prescrições vigentes, determinar as licitações, nomear as respectivas Comissões, examinar e decidir sobre as licitações realizadas, formalizar contratos, decorrentes de licitações realizadas pela Unidade Executora ou cuja licitação esteja dispensada, ordenar o empenho dos créditos necessários às despesas, mandar proceder à liquidação das mesmas e o respectivo pagamento, consoante as prescrições do Sistema, conceder adiantamentos, solicitar das autoridades competentes suplementações de dotações às necessidades eventuais, imprevisíveis à época da orçamentação, providenciar para que sejam atendidos os direitos financeiros do pessoal civil e militar de sua Unidade

Executora, mandar averbar os descontos obrigatórios, mandar averbar, face ao atendimento dos requisitos necessários, as consignações permitidas, mandar certificar, a requerimento dos interessados, o que for de direito, quanto às atividades do Sistema, indicar ao Órgão Central as despesas a serem inscritas em restos a pagar, conceder Permissões de Uso na forma das normas vigentes, manter em arquivo, durante os prazos legais, a documentação comprobatória dos atos praticados pela administração da Unidade, colocando-os oportunamente à disposição dos órgãos de controle interno e externo, prestar contas, na forma das normas em vigor e delegar atribuições de acordo com as normas em vigor.

Nesta cadeia de comando, tem-se a atuação do Agente de Coordenação e Controle, atribuição do posto de Capitão e exercida pelo chamado B/4 dos Batalhões e Chefes de Seção Administrativa nas Unidades Centro, que gerencia a administração dos Encarregados/Chefes dos Almojarifados, Seções de Manutenção de Frota (Transportes), Seção de Orçamento e Finanças, Seção de Apoio Operacional dentre outras seções da área logística.

O Agente de Coordenação e Controle assessora o Ordenador de Despesas na coordenação das atividades de administração contábil e logística da Unidade Executora, na execução dos projetos e atividades, particularmente no tocante à disponibilidade de crédito em cotejo com os encargos a atender, no acompanhamento e indicação sobre as flutuações de disponibilidades de saldos orçamentários e financeiros, propiciando-lhe melhores condições de tomada de decisões, na determinação e orientação da execução da escrituração relativa aos atos e fatos decorrentes da gestão ou com a mesma correlacionados, sob os aspectos orçamentário, financeiro e patrimonial, observando o Plano de Contas em vigor e demais prescrições do Sistema, na análise dos balanços, balancetes e demonstrativos, verificando os resultados obtidos, de conformidade com o Plano de Contas vigente, as instruções e demais princípios e normas legais em vigor, elaborando relatórios sobre os elementos analisados e nos assuntos que aconselham a realização de tomada de contas especial em face dos elementos analisados.

O objeto do presente estudo foca a situação dos profissionais da área de logística institucional ao qual é necessário elencar as atribuições do Encarregado dos Setores de Almojarifado, de Aquisição de Materiais e/ou

Prestação de Serviços geralmente delegados a Tenentes ou Sargentos na falta de Tenente. Este profissional militar exerce os encargos genéricos de Agente Coordenador de Projeto e/ou Atividade relativo ao Setor, visa ou passa recibo nos documentos relativos às entregas dos materiais e serviços correspondentes aos empenhos, de acordo com as prescrições vigentes, do cumprimento de todas as condições técnicas referentes à transação, com registro no respectivo sistema informatizado do SIAD, providencia a elaboração da documentação de registro e controle das atividades do setor, no que tange ao Sistema AFCA/BM, consoante normas e instruções específicas, estar em condições de prestar qualquer esclarecimento sobre os assuntos de sua responsabilidade, informar ao Ordenador de Despesas das irregularidades ou alterações quanto aos aspectos do Sistema, tomando ou solicitando as providências necessárias, conforme o caso, manter-se em ligação, para a perfeita integração dos trabalhos, com o Agente de Coordenação e Controle da Unidade Executora e preparar os termos referentes às Permissões de Uso, de acordo com a orientação do Ordenador de Despesa e com as prescrições em vigor.

No Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais até o final 2008, a corrente procedimental na Gestão Logística inicia-se com o planejamento, a execução das compras públicas até o alcance dos pressupostos finalísticos das aquisições e contratações de serviços pelo ente público. O Estado de Minas Gerais provocará algumas alterações no fluxograma da execução orçamentária existente com a implementação do novo Portal de Compras via internet a partir de 2009 que abarcará alguns procedimentos do SIAD.

Para exemplificar a complexidade procedimental que permeia o fluxograma de procedimentos de Gestão Logística do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais segue, neste capítulo, uma sinopse envolvendo as compras públicas na sua fase da licitação, recebimento de material ou serviço, lançamentos no Sistema Integrado de Administração de Materiais –SIAD e as práticas de empenho, liquidação e pagamento ao fornecedor por parte da Seção de Orçamento e Finanças – SOFI da Unidade Executora.

Toda a operacionalização de qualquer organização exige uma alocação eficiente dos recursos materiais que possam garantir a manutenção da estrutura institucional existente. O correto e otimizado amparo logístico da

Corporação passa, obrigatoriamente, pelos ritos procedimentais das compras públicas controlados pelo sistema informatizado do Estado. A seqüência básica do fluxograma da Gestão Logística passa pelas solicitações das unidades apoiadas e constatação de outras necessidades logísticas; planejamento; especificação do material; orçamentação no mercado; realização da compra pública por meio de licitação, controle e distribuição e sua execução orçamentária. A seguir, elenca-se de forma breve a fundamentação e conceituação básica dos processos de aquisição e contratação de serviços pelo ente público.

A Lei Federal 8.666 de 21 de junho de 1993 regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública. Na mesma lei têm-se as modalidades de licitação de Concorrência, Tomada de preços, Convite, Concurso e Leilão cujas características que são elencadas no seu art. 22:

§ 1º Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

§ 2º Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

No mesmo dispositivo legal de 1993, a conceituação das modalidades é definida em função dos valores dos objetos de compra ou contratação, também são citadas com breve explicação:

§ 3º Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de três (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

No mesmo dispositivo legal, a conceituação do concurso e leilão, modalidades pouco utilizadas no CBMMG, também é citada com breve explicação:

§ 4º Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

§ 5º Leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

Em 2002, a Lei Federal 10.520 institui a nova modalidade de licitação no país: o pregão. Minas Gerais, por força da Lei n. 14.167 de 10 de janeiro de 2002, adota o pregão como modalidade de compra para bens e serviços comuns cujo seu artigo segundo assim conceitua esta nova modalidade de aquisição estatal:

O pregão é a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns, promovida exclusivamente no âmbito do Estado, qualquer que seja o valor estimado da contratação, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas de preços escritas e lances verbais em sessão pública.

A regulamentação do pregão, no âmbito do Estado de Minas Gerais, está contida no Decreto n. 44.786 de 18 de abril de 2008 com suas regras de execução, prazos regulamentares e conceitos básicos utilizados nas compras públicas na modalidade pregão.

Realizada a compra por uma das modalidades de licitação, em especial o pregão, a autoridade competente da Unidade Executora homologa o certame após a adjudicação (reconhecimento de que o objeto do certame foi vencido por determinado fornecedor) realizada pelo pregoeiro. Após homologação do pregão e verificada a situação de regularidade fiscal e a inscrição no cadastro geral de fornecedores com o Estado- CAGEF da empresa vencedora do certame da compra pública. Depois de verificada a regularidade da empresa vencedora do certame, será providenciado o empenho da despesa no Sistema Integrado de Administração Financeira –SIAF. Este empenho, que é um

registro da despesa no SIAF, é de responsabilidades da Seção de Orçamento e Finanças – SOFI da Unidade Executora onde é executada a despesa.

A Resolução CBMMG n. 327 de 30 de janeiro de 2009 que estabelece as normas de execução de recursos orçamentários da Corporação define as responsabilidades e competências de suas unidades que trabalham com a gestão financeira. Na Resolução n. 327/2009 tem-se os a descrição de servidores competentes e suas funções envolvendo os estágios da despesa pública cuja execução passa pelo empenho, liquidação e pagamento. Giacomoni (2009) conceitua o empenho como ato da autoridade competente que traz ao Estado a responsabilidade ou a obrigação de pagar uma despesa pendente ou não. O empenho é classificado como ordinário, global e por estimativa. O art. 8º do Decreto 37.924/1996 exige que toda despesa seja precedida do prévio empenho e o conceitua em ordinário como aquele destinado a atender a despesa de valor exato ao qual processamento seja feito por uma única nota de liquidação e ordem de pagamento tendo, a título de exemplo, a compra de uma mercadoria específica. O empenho por estimativa é destinado a atender às despesas para as quais não se possa determinar o valor exato como despesas com serviços de telefonia ou energia elétrica e podem ser reforçados mediante procedimento próprio. O empenho global destina-se a atender às despesas contratuais e a outras, sujeitas a parcelamento, cujo valor exato possa ser determinado.

Giacomoni (2009), ao citar a Lei Federal 4.320/1964, elenca a “nota de empenho” como documento com os dados do credor, a especificação e a importância da despesa sendo a mesma a formalização de que o Estado reconhece o compromisso com o fornecedor de material ou serviço contratado pela Administração Pública.

O outro estágio da despesa é a liquidação que assim é conceituada:

A liquidação consiste na verificação do direito adquirido pelo credor, tornando-se por base os títulos e documentos que comprovam o respectivo crédito. A verificação deverá apurar: (I) a origem e objeto do que se deve pagar; (II) A importância exata a pagar; (III) a quem se deve pagar a importância, isto é, o credor. (GIACOMONI, 2009, p. 303)

Quanto a esta fase da execução da despesa pública, o Decreto 37.924/1996 pressupõe que “ ... toda despesa será liquidada mediante exame prévio de sua

legalidade, com base nos documentos comprobatórios exigidos em legislação específica e emissão da respectiva Nota de Liquidação...”. Tal exigência, obriga o Administrador público a obedecer a mais um rito burocrático em meio a suas ações de gestão, exigindo maior preparo técnico do servidor militar encarregado. O treinamento é tratado como importante fator de desenvolvimento técnico e integração na organização como é enfatizado:

ele não é apenas o desenvolvimento da competência técnica das pessoas, pois também serve para integrar pessoas, setores e, até, empresas, melhorando o ambiente existente. (BOTELHO, 1994, p.54)

O último estágio obrigatório da despesa, o pagamento, ocorre após efetivação do estágio de liquidação e será precedido pela “ordem de pagamento” para se processe o pagamento propriamente dito. Giacomoni (2009, p. 303) assim assevera sobre a “ordem de pagamento” que esta “...será emitida após liquidação, constitui-se em despacho exarado por autoridade competente”. No âmbito do Corpo de Bombeiros, por positivação da Resolução CBMMG 327/2009, a autoridade competente para realizar os atos dos estágios da despesa será composta pelos Oficiais, preferencialmente Tenentes Coronéis, com a delegação de Ordenador de Despesa.

Após a emissão do empenho e o recebimento do serviço ou material pelo setor de Almojarifado ou outro setor da Unidade Executora, deverá ser emitida a nota fiscal pelo fornecedor para que seja liquidada na Seção de Orçamento e Finanças –SOFI da Unidade. Porém, antes de a nota fiscal do fornecedor ser processada como liquidada na SOFI, o serviço ou material adquirido pela Administração Pública deve ser avaliada pela Comissão Permanente de Avaliação e Recebimento de Material – CPARM que assim é descrita pelo art. 5º da Resolução CBMMG n. 97 de 28 de abril de 2003:

A Comissão Permanente de Avaliação e Recebimento de Material (CPARM) será constituída por três membros dentre os integrantes da Unidade Executora, cabendo a presidência a um oficial e Obrigatoriamente, um membro da Comissão de Licitação da Unidade (CLU). Ficam vedadas as participações do Agente de Coordenação e Controle (Chefe da SOFI) e do Ordenador de Despesas na Comissão.

A Comissão Permanente de Avaliação e Recebimento de Material- CPARM possui a responsabilidade pelo recebimento do material comprado ou serviço prestado ao Estado. A CPARM, ao constatar irregularidade do objeto analisado, adotará a providência de cientificar o setor responsável da Unidade para que ocorra a devolução do material ao fornecedor para correção das falhas ou irregularidade do serviço prestado.

Havendo regularidade do material de consumo ou de permanente perante a CPARM, entrará em cena o importantíssimo papel do Setor de Almoxarifado para o controle dos materiais no Sistema Integrados de Administração de Materiais e Serviços- SIAD, sua estocagem e distribuição às seções das Unidades apoiadas. O setor de Almoxarifado será responsável por toda carga patrimonial da Unidade Executora como é conceituada pelo Decreto 43.053/2002 como "...relação dos materiais permanentes lotados em determinada unidade administrativa, cujo objetivo é atribuir a responsabilidade pela guarda e conservação dos mesmos...".

A Resolução CBMMG n. 97 de 28 de abril de 2003 traça parâmetros para o setor de Almoxarifado efetuar a gestão patrimonial de forma padronizada ao qual define diversos procedimentos de controle da administração de material da Corporação. No setor de Almoxarifado ocorre o lançamento das notas fiscais de compra e o registro dos materiais de consumo e de permanente de propriedade ou utilização pelo Estado. Como forma de controle pelo órgão setorial de patrimônio do CBMMG, é montada a Pasta de Prestação de Contas dos bens de capital adquiridos no exercício financeiro.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 Metodologia

Para analisar a capacitação e o treinamento dos profissionais que trabalham com a Gestão Logística e de patrimônio no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – CBMMG, a metodologia usada, segundo Vergara (2000), foi, quanto aos fins, exploratória pretendendo explorar um tipo de dados ainda não pesquisados nesta organização e também descritiva, pois apresenta tanto as situações que se apresentam hoje e suas características. Relativa aos meios, a pesquisa é quantitativa, pois lida com dados numéricos de levantamentos estatísticos sobre o orçamento e é paralelamente qualitativa, ao identificar percepções e sentimentos das pessoas em relação ao seu treinamento e capacitação. Usou-se como instrumentos metodológicos o questionário aplicado junto aos profissionais da área, análise documental em regimentos, normas, instruções técnicas, resoluções, decretos, e leis estaduais e do CBMMG. Envolveu-se o ciclo das Praças e Oficiais Subalternos. Dentro do CBMMG para a área logística, tem-se com uma amostra de aproximadamente 70% do público-alvo.

Trabalhou-se ainda com observação direta do desenvolvimento das atividades no dia-a-dia. A observação extensiva dos questionários abrangeu as quinze Unidades Executoras do CBMMG que são elencadas por cidades do Estado. Em Belo Horizonte: Diretoria de Recursos Humanos, Centro de Suprimento e Manutenção- CSM, Ajudância Geral, Centro de Ensino de Bombeiros – CEBOM, 1º Batalhão de Bombeiros Militar, 2º Batalhão de Bombeiros Militar, 3º Batalhão de Bombeiros Militar e Batalhão de Operações Aéreas. Em Juiz de Fora; 4º Batalhão de Bombeiros Militar. Em Uberlândia; 5º Batalhão de Bombeiros Militar. Em Governador Valadares; 6º Batalhão de Bombeiros Militar. Em Montes Claros; 7º Batalhão de Bombeiros Militar. Em Uberaba; 8º Batalhão de Bombeiros Militar. Em Varginha; 9º Batalhão de Bombeiros Militar. Em Divinópolis; 10º Batalhão de Bombeiros Militar. Cada Unidade Executora possui um quantitativo diferente de servidores para sua área logística. Lakatos e Marconi (2001, p. 43) assim asseveram “ Toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes...” , ao qual a presente pesquisa terá

caráter exploratório com o desenvolvimento de atividades de campo que se utilizará das seguintes etapas:

Pesquisa de elementos de cunho acadêmico como livros, publicações, antigos relatórios, normas e legislações de cunho estadual e federal pertinentes à área logística voltadas ao setor público e realizando leitura de princípios adotados no ente privado que podem ser utilizados na esfera pública;

Elaboração de questionários para serem entregues a servidores experientes que trabalham na área logística nas Unidades Executoras do CBMMG que possuam pessoal alvo do estudo;

Realizar pesquisa, lançando questionários, com funcionários públicos militares de nível técnico de execução profissional da área de Gestão Logística dentro da Corporação, que abrangerá a Praças e Oficiais Subalternos das Unidades Executoras do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais em todo Estado para efetuar análise quantitativa de dados;

Coletar informações com relação a normas internas como resoluções e memorandos voltados à área logística da Instituição;

Realização de pesquisa junto ao setor responsável pelo planejamento e orçamento da Corporação para análise do volume de descentralizações de créditos às Unidades Executoras com fito à fundamentação quanto aos aspectos envolvendo as finanças do CBMMG;

Após o trabalho de campo procedeu-se à análise dos dados coletados tendo como base relacional de análise a estrutura teórica possibilitando a conclusão da pesquisa.

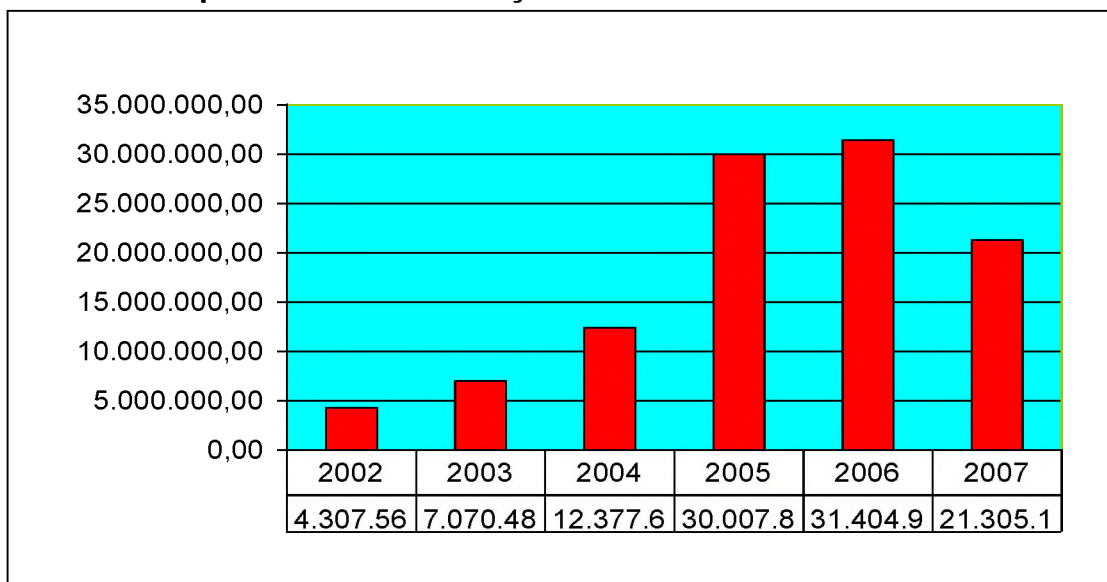
4.2 Da alocação de recursos financeiros nas Unidades Executoras do CBMMG de 2002 a 2007

O volume de recursos financeiros empregados e executados dentro de uma organização é um indicador confiável de sua capacidade logística quando se exclui as despesas com pagamento de salário de pessoal. Antes da apresentação dos gráficos de descentralização de crédito às Unidades Executoras do CBMMG é necessário esclarecer que até 2006 o 6ºBBM,

7ºBBM, 6ºBBM, 9ºBBM e 10ºBBM eram Companhias Independentes de Bombeiros que foram elevadas a BBM (Batalhão de Bombeiros Militar).

O delineamento a seguir mostra a evolução dos créditos descentralizados a todas as Unidades Executoras do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais cujos dados foram fornecidos pela sexta Seção do Estado Maior-BM/6, Unidade responsável por descentralizar os créditos orçamentários aos respectivos setores do CBMMG, conforme diretrizes da Subchefia da Corporação por força normativa do art. 2º da Resolução CBMMG n. 269 de 17 de outubro de 2007.

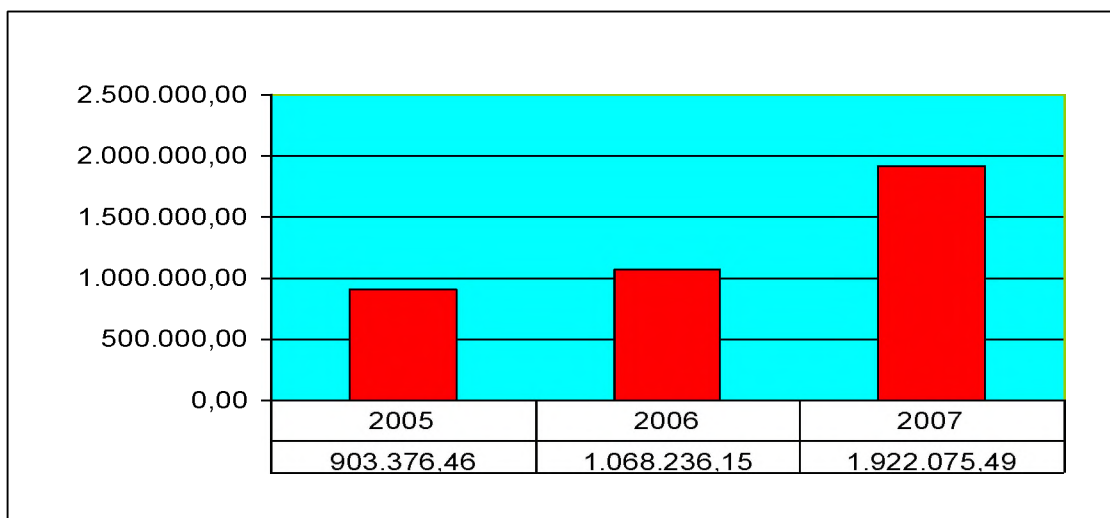
Gráfico n. 2: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Centro de Suprimento e Manutenção-CSM de 2002 a 2007:



Fonte: Dados da pesquisa-2008.

O Centro de Suprimento e Manutenção é a Unidade Executora com maior movimentação de créditos para a execução orçamentária da Corporação. Nota-se uma expansão no volume financeiro do ano de 2004 para o ano de 2005 em virtude da arrecadação oriunda da Taxa de incêndio implementada em 2003.

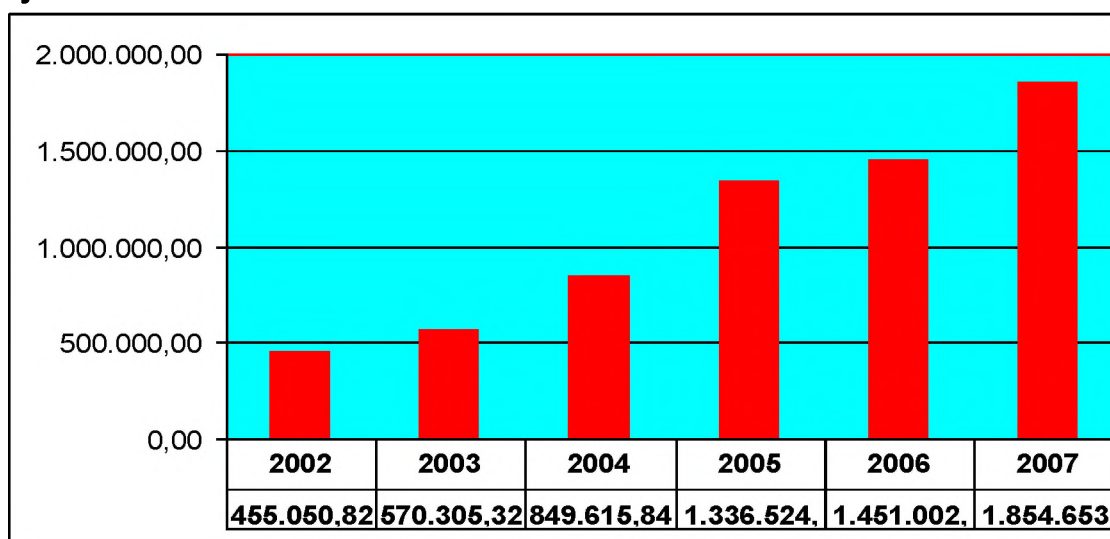
Gráfico n. 3: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Centro de Ensino de Bombeiros-CEBOM de 2005 a 2007:



Fonte: Dados da pesquisa-2008.

O Centro de Ensino de Bombeiros a Unidade Executora responsável pela formação de militares da Corporação. Nota-se uma expansão no volume financeiro do ano de 2007, o que demonstra um aumento na atividade financeira da Unidade.

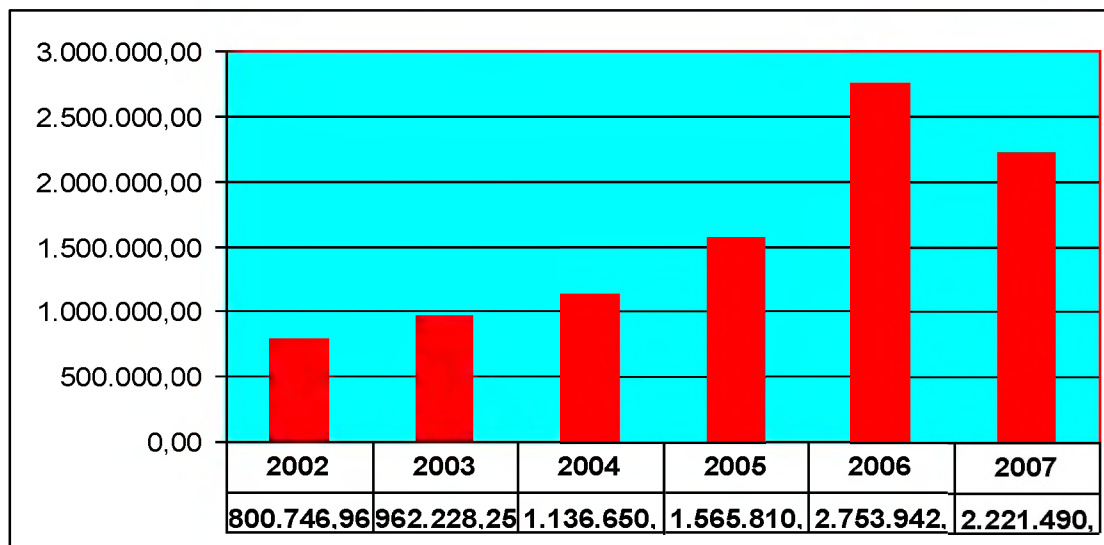
Gráfico n. 4: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) à Ajudância Geral de 2002 a 2007:



Fonte: Dados da pesquisa-2008.

A Ajudância Geral é a Unidade Executora responsável pelo apoio ao Comando Geral da Corporação e outras Unidades de cunho administrativo da Instituição. Nota-se uma expansão no volume financeiro do ano de 2004 para o ano de 2005 em virtude da arrecadação oriunda da Taxa de incêndio implementada em 2003.

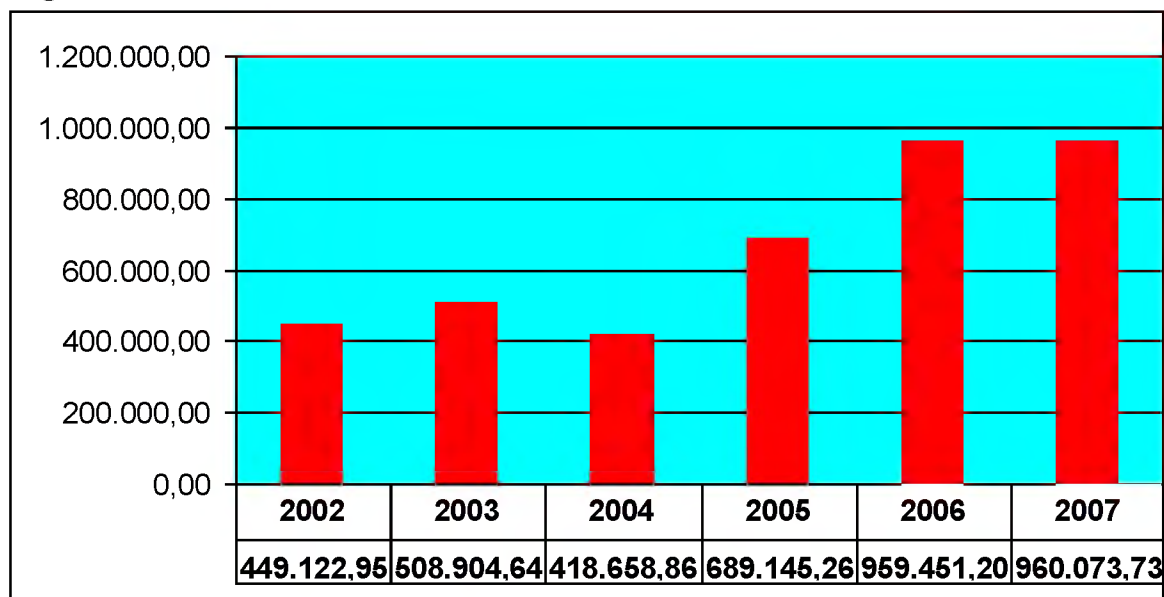
Gráfico n. 5: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Primeiro Batalhão de Bombeiros Militar-1ºBBM de 2002 a 2007:



Fonte: Dados da pesquisa-2008.

O Primeiro Batalhão de Bombeiros Militar é uma Unidade Executora com finalidade operacional, ou seja, trabalha na execução das atribuições legais do CBMMG de prevenção, busca e salvamento de pessoas e combate a incêndio. Sua movimentação de créditos para a execução orçamentária passa uma expansão no volume financeiro do ano de 2004 para o ano de 2005 em virtude da arrecadação oriunda da Taxa de incêndio implementada em 2003. O Segundo Batalhão de Bombeiros Militar possui as mesmas características de funcionalidade do Primeiro Batalhão e apresenta expansão de recursos financeiros disponibilizados no período de 2005 e 2006 conforme gráfico abaixo:

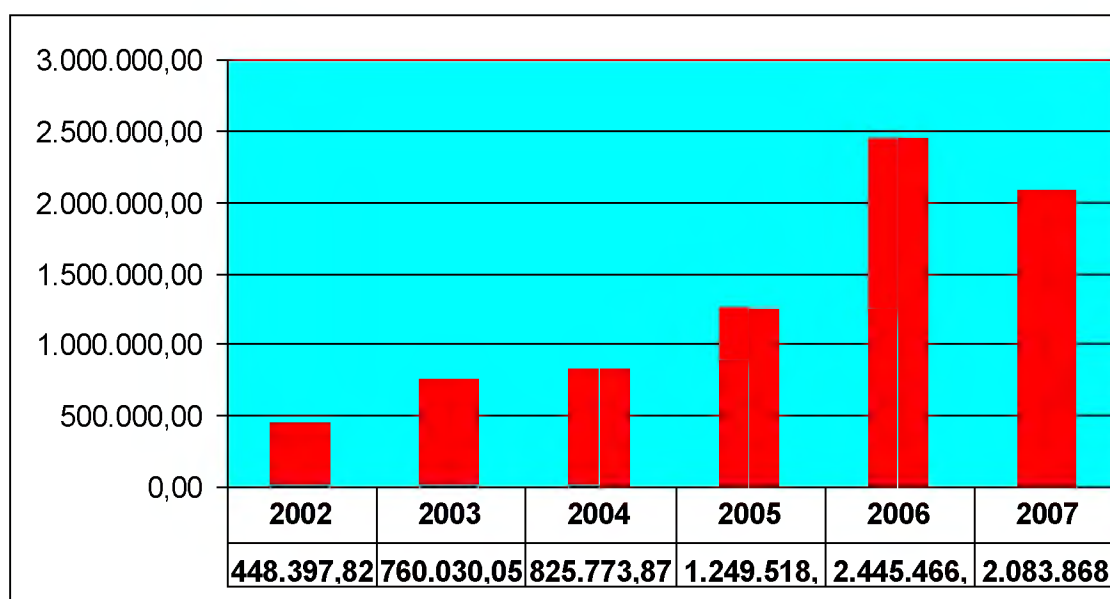
Gráfico n. 6: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Segundo Batalhão de Bombeiros Militar-2ºBBM de 2002 a 2007:



Fonte: Dados da pesquisa-2008.

As movimentações de créditos do Terceiro Batalhão de Bombeiros para a execução orçamentária passam uma expansão no volume financeiro do ano de 2005 para o ano de 2006 como se observa no gráfico abaixo:

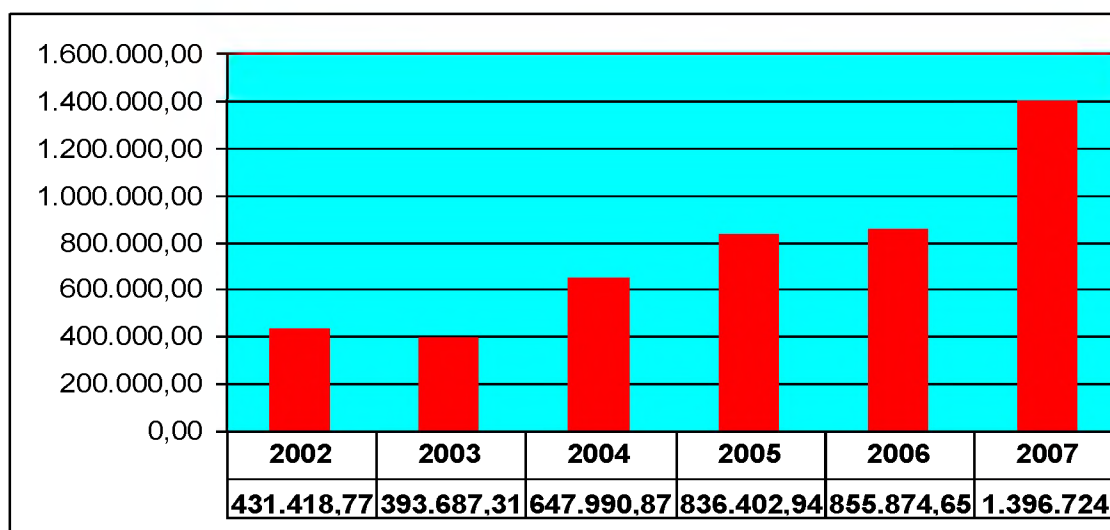
Gráfico n. 7: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Terceiro Batalhão de Bombeiros Militar-3ºBBM de 2002 a 2007:



Fonte: Dados da pesquisa-2008.

O Terceiro Batalhão de Bombeiros Militar é Unidade Executora com finalidade operacional, ou seja, trabalha na execução das atribuições legais do CBMMG de prevenção, de busca e salvamento de pessoas e combate a incêndio.

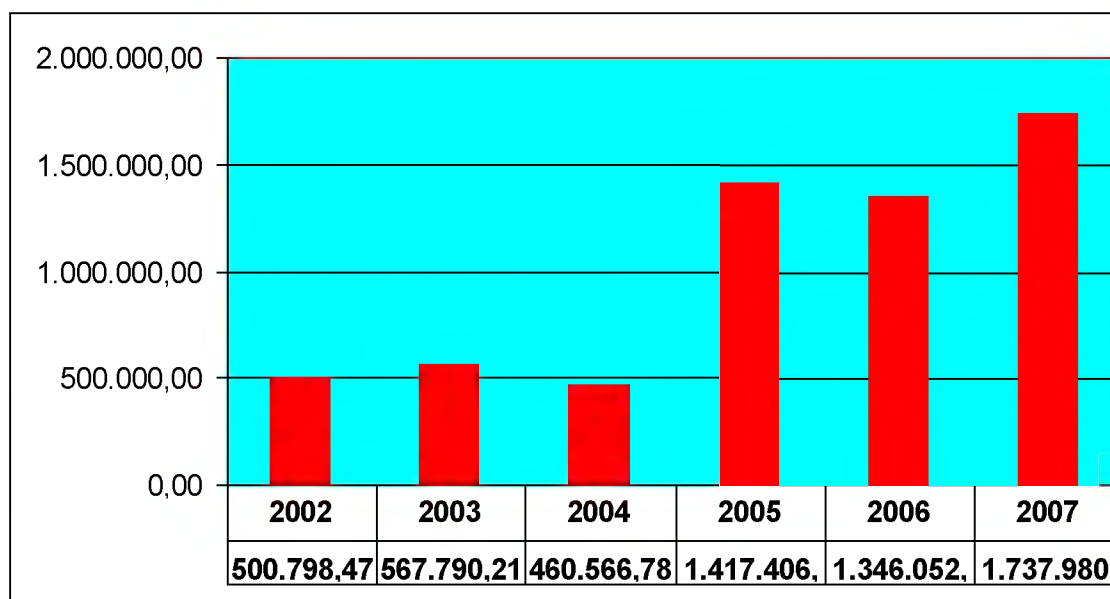
Gráfico n. 8: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Quarto Batalhão de Bombeiros Militar-4ºBBM de 2002 a 2007:



Fonte: Dados da pesquisa-2008.

O gráfico de movimentação de créditos para a execução orçamentária passa do Quarto e do Quinto Batalhões de Bombeiros Militar que também são Unidades Executoras com finalidade operacional, ou seja, trabalha na execução das atribuições legais do CBMMG de prevenção, busca e salvamento de pessoas e combate a incêndio possui uma considerável expansão no ano de 2005 para o ano de 2006.

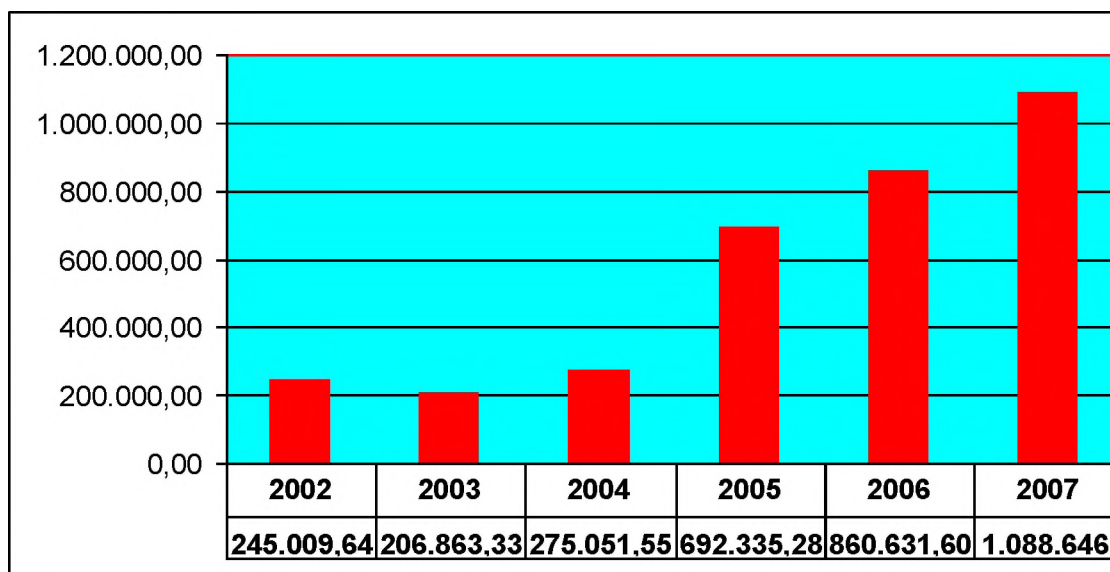
Gráfico n. 9: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Quinto Batalhão de Bombeiros Militar-5ºBBM de 2002 a 2007:



Fonte: Dados da pesquisa-2008.

Os próximos gráficos mostram a descentralização de crédito para as Unidades Executoras do 6º Batalhão de Bombeiros Militar, 7º Batalhão de Bombeiros Militar, 8º Batalhão de Bombeiros Militar, 9º Batalhão de Bombeiros Militar e 10º Batalhão de Bombeiros Militar eram Companhias Independentes de Bombeiros que foram elevadas a BBM (Batalhão de Bombeiros Militar).

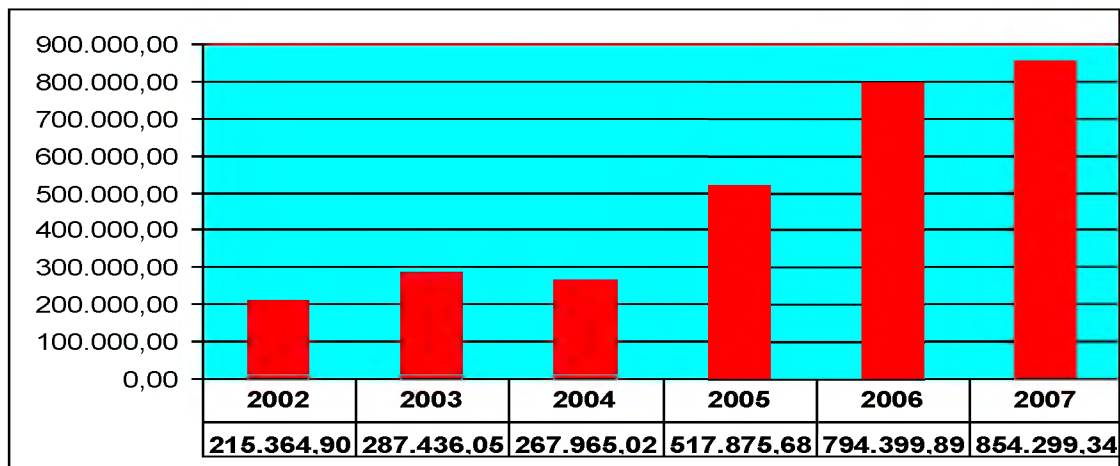
Gráfico n. 10: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Sexto Batalhão de Bombeiros Militar-6ºBBM de 2002 a 2007:



Fonte: Dados da pesquisa-2008.

Os gráficos do Sexto Batalhão de Bombeiros Militar e Sétimo Batalhão de Bombeiros Militar apresentam uma variação da descentralização de créditos de forma semelhante, porém com diferença em valores absolutos. Os períodos de 2004 a 2006 revelam uma expansão no volume de recursos disponibilizados a estas Unidades Executoras.

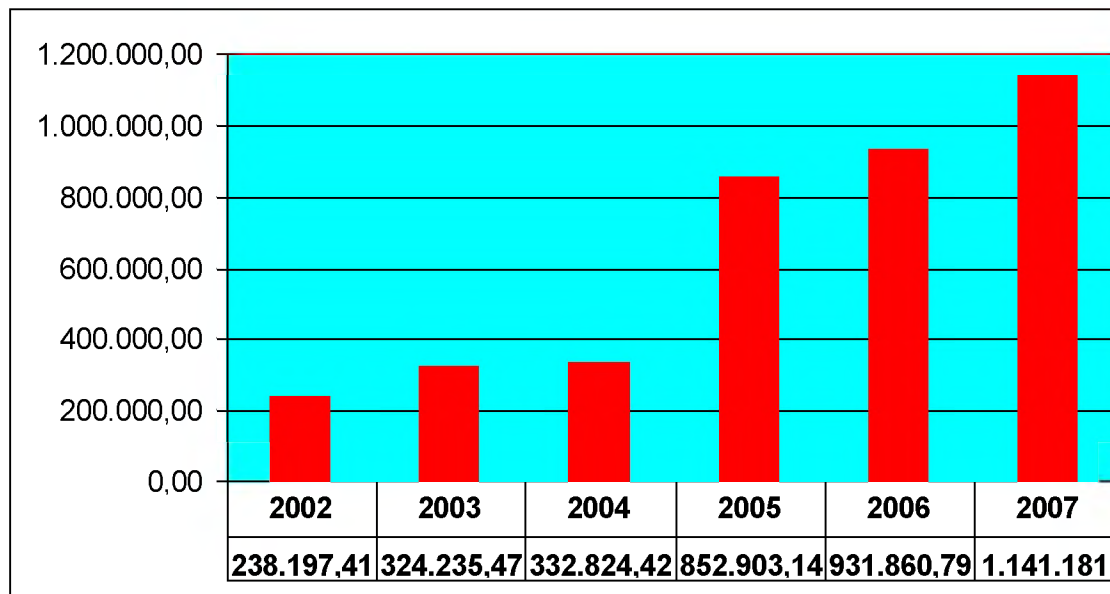
Gráfico n. 11: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Sétimo Batalhão de Bombeiros Militar-7ºBBM de 2002 a 2007:



Fonte: Dados da pesquisa-2008.

Os gráficos do Oitavo Batalhão de Bombeiros Militar e Nono Batalhão de Bombeiros Militar apresentam também uma variação da descentralização de créditos de forma semelhante, porém com diferença em valores absolutos. Os períodos de 2004 a 2005 revelam uma expansão no volume de recursos disponibilizados a estas Unidades Executoras. Nota-se que todas as Unidades Executoras apresentadas seguem um padrão semelhante de variação de recebimento de créditos quanto aos períodos.

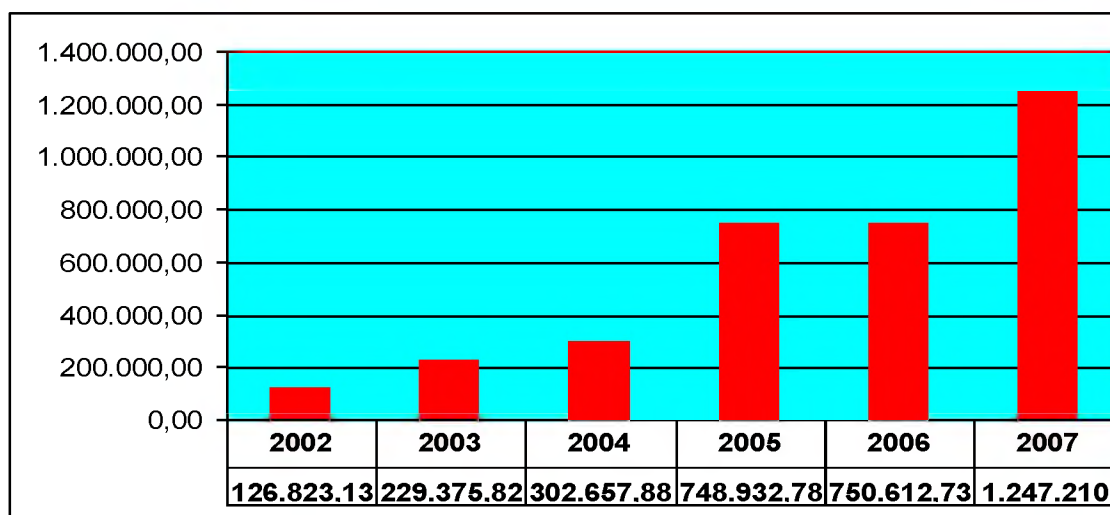
Gráfico n. 12: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Oitavo Batalhão de Bombeiros Militar-8ºBBM de 2002 a 2007:



Fonte: Dados da pesquisa-2008.

Os gráficos n. 12 e n. 13 do Oitavo Batalhão de Bombeiros Militar e Nono Batalhão de Bombeiros Militar respectivamente apresentam variações semelhantes.

Gráfico n. 13: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Nono Batalhão de Bombeiros Militar-9ºBBM de 2002 a 2007:

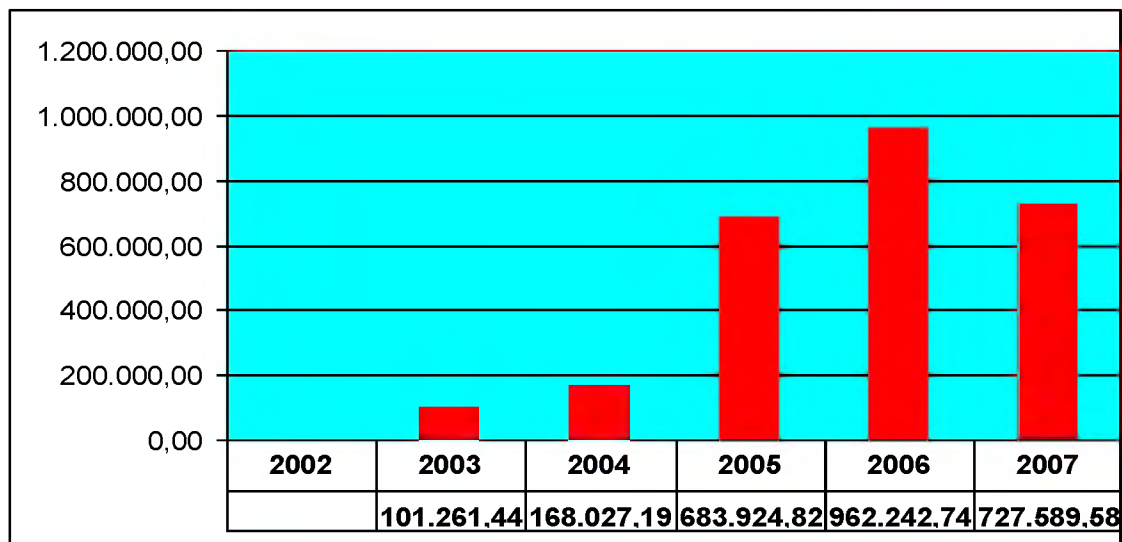


Fonte: Dados da pesquisa-2008.

O gráfico n. 14 com dados do Décimo Batalhão de Bombeiros Militares apresenta também uma variação da descentralização de créditos de forma

semelhante aos demais Batalhões, porém com diferença em valores absolutos. Os períodos de 2004 a 2005 revelam uma expansão no volume de recursos disponibilizados a esta Unidade Executora.

Gráfico n. 14: Evolução da descentralização de crédito em Reais (R\$) ao Décimo Batalhão de Bombeiros Militar de 2002 a 2007:



Fonte: Dados da pesquisa-2008.

Os gráficos apresentam algumas variações que não são pertinentes ao presente estudo. Estas diferenças de tempo e valores de descentralização foram alterados por políticas internas cuja citação foge do foco em questão. Observa-se que todas as Unidades Executoras apresentadas nos gráficos anteriores seguem um padrão semelhante de variação de recebimento de créditos quanto aos períodos pesquisados.

No período da expansão de recursos financeiros alocados ao CBMMG não há registro de nenhuma política de treinamento de pessoal voltada para a gestão eficiente dos créditos disponibilizados em face de arrecadação estadual da Taxa de Incêndio após 2003.

A amostra refere-se apenas às cotas descentralizadas ao qual para os objetivos deste trabalho científico não será necessário apresentar dados financeiros de pagamentos nas compras públicas das Unidades de Bombeiro citadas nos gráficos.

4.3 Avaliação da formação dos profissionais da Gestão Logística nas Unidades Executoras do CBMMG

Considerando o conceito trabalhado para a Gestão Logística de que ela concentra-se na administração de material abrangendo o controle patrimonial, gerenciamento das compras públicas realizadas, controle e distribuição de suprimentos para os trabalhos de ordem administrativa e operacional e manutenção da frota de viaturas de todas as classificações existentes dentro do CBMMG, segue neste capítulo o trato de dados oriundos do questionário lançado a campo.

O arcabouço de dados coletados em trabalho de campo realizado em todas as Unidades Executoras do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais envolvendo os militares que trabalham com execução física e gestão de patrimônio será desdobrado em gráficos para posteriores conclusões. Para tanto é importante esclarecer que o público pesquisado abrange o nível técnico de execução dos profissionais da área de Gestão Logística dentro do CBMMG, ou seja, Praças e Oficiais Subalternos.

O espaço amostral é de cinqüenta e três servidores que responderam os questionários lançados a campo. Os respondentes são compostos por militares do ciclo das Praças (militares com graduação que varia de Soldado, Cabos, Sargentos até Subtenentes) e Oficiais Subalternos (2º Tenentes e 1º Tenentes) objetiva conseguir informações que possam subsidiar o presente estudo com conclusões baseadas na realidade contemporânea do CBMMG.

O foco no pessoal de nível técnico na execução propriamente dita dos procedimentos específicos da área de Gestão Logística justifica-se devido à situação funcional singular dos mesmos. Estes profissionais são assessores de seus respectivos Comandantes, Chefes de Centro ou Agentes de Coordenação e Controle (responsáveis pela seção logística da Unidade ou B/4 e Chefes de Seções Administrativas). Os Diretores, Comandantes, Chefes de Centro ou Agentes de Coordenação e Controle ocupam funções de cunho gerencial cujos titulares passam por um ciclo constante de rotatividade que impede que os mesmos detenham, para fins de tomada de decisão em seus atos administrativos, conhecimento apurado sem a atuação efetiva das Praças e

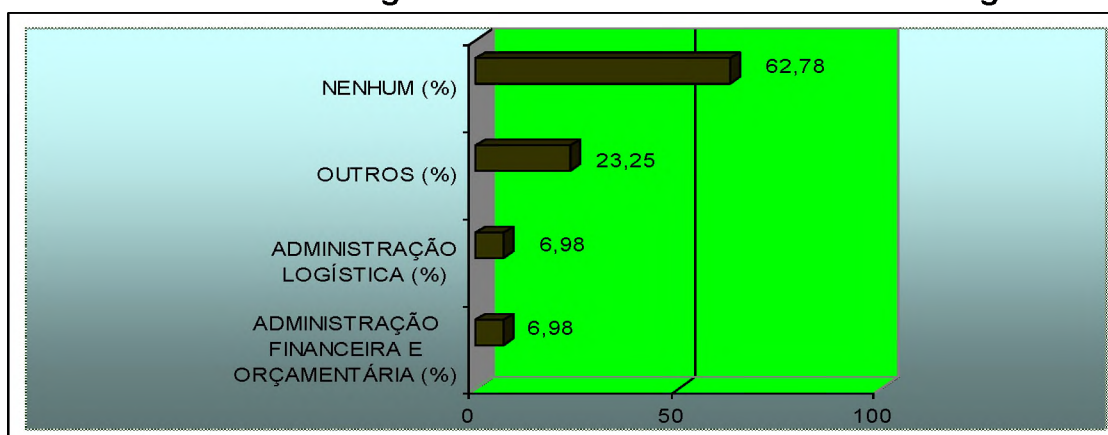
Oficiais Subalternos que são auxiliares e chefes de subseções de Almoarifado, Manutenção e Transporte, Apoio Operacional e Comunicações. Os servidores militares do ciclo das Praças e Oficiais Subalternos que são auxiliares e chefes de subseções de Almoarifado, Manutenção e Transporte, Apoio Operacional e Comunicações ocupam suas respectivas funções de forma que sua rotatividade de chefes e auxiliares ocorre em proporção mínima em relação à mudança de chefia nível de Comando. No contexto apresentado, torna-se plausível a análise de dados prestados apenas por militares em plano hierárquico de atividade exclusivamente técnico-operacional das atividades administrativas da Gestão Logística da Corporação.

O fator primordial envolvendo uma política de desenvolvimento humano voltado para resultados é a capacitação profissional como é asseverado:

O propósito do treinamento é dotar os integrantes da organização de certos conhecimentos e habilidades que melhor os capacitem a alcançarem os objetivos organizacionais. (BJUR e CARAVANTES, 1995, p. 151)

Buscando avaliar o nível de treinamento dos militares da Gestão Logística na corporação, será realizada uma análise a partir das respostas do questionário lançado a campo. O gráfico n. 15 apresenta análise de dados em porcentagem de militares das Unidades Executoras do CBMMG que possuem qualificação através de curso para trabalhar com a gestão de patrimônio e financeira conforme respostas do questionário.

Gráfico n.15: Porcentagem de militares com cursos na área logística.

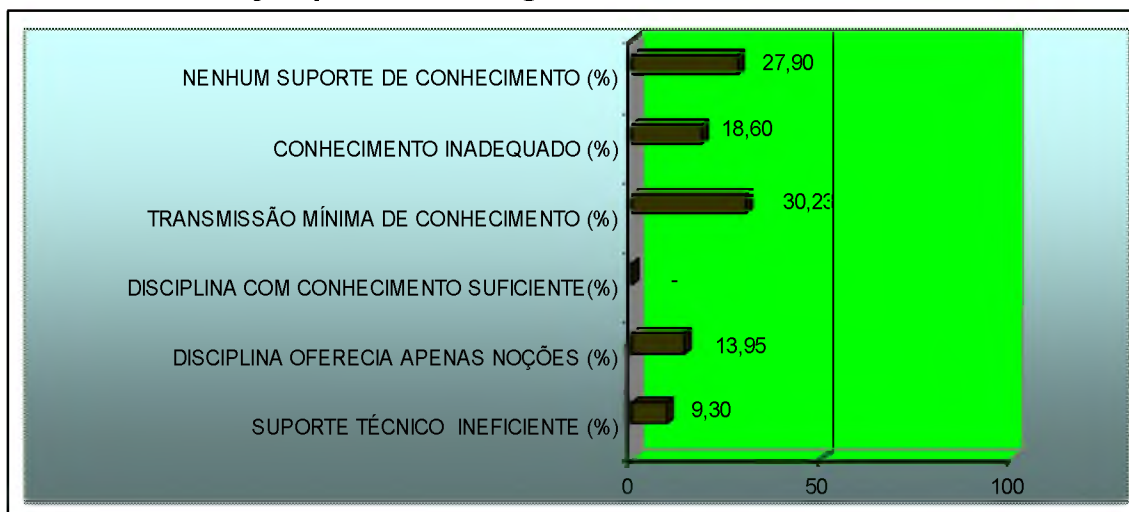


Fonte: Dados de pesquisa - 2009.

Um indicador importante que não poderia estar alheio ao presente estudo é a influência que os cursos de formação dentro do Corpo de Bombeiros exercem na capacitação dos militares com suas disciplinas voltadas para a questão da gestão de logística institucional. O Curso de Formação de Soldados - CFSD, Curso Intensivo de Formação de Sargentos- CIFS, Curso de Formação de Sargentos – CFS e o Curso de Formação de Oficiais - CFO são pré-requisitos para mudança de ciclo hierárquico cujo período acadêmico varia de 06 meses (CFS) a 03 anos (CFO). Nesses cursos são ministradas diversas disciplinas objetivando garantir a formação integral do militar para que este detenha um gama de conhecimentos que aloca competência legal para assumir determinada atribuição como agente público.

Os dados apresentados pelo trabalho de campo presentes no gráfico n. 16, gráfico n. 17 e gráfico n. 18 revelam que os conhecimentos conseguidos para atuar com a gestão de material de consumo e patrimônio tiveram suporte teórico de caráter empírico, ou seja, sem atribuição de base técnica ou acadêmica suficiente.

Gráfico n. 16: Análise da opinião dos militares sobre sua capacitação em cursos de formação para a área logística.



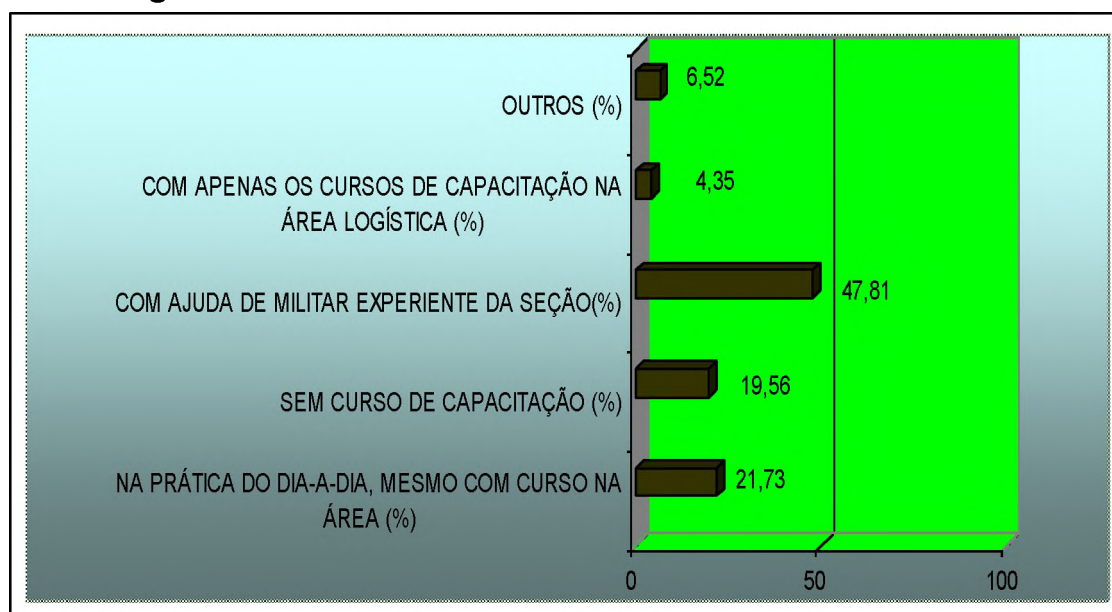
Fonte: Dados de pesquisa - 2009.

Os cursos de aperfeiçoamento dentro da área logística englobam disciplinas capazes de oferecer uma gama de conhecimentos que proporcionem oferecer ao ente público uma maior agilidade administrativa. Fatores de eficiência e

eficácia dentro das funções administrativas em qualquer área de atuação na atividade-meio são drasticamente prejudicados quando existe um contingente humano pouco preparado tecnicamente. O gráfico n. 15 ao apresentar um percentual elevadíssimo de militares sem curso de qualificação para atuar na área de logística demonstra que nossos profissionais vêm trabalhando sem nenhum amparo de ordem técnica ou certificação quanto a cursos de qualificação.

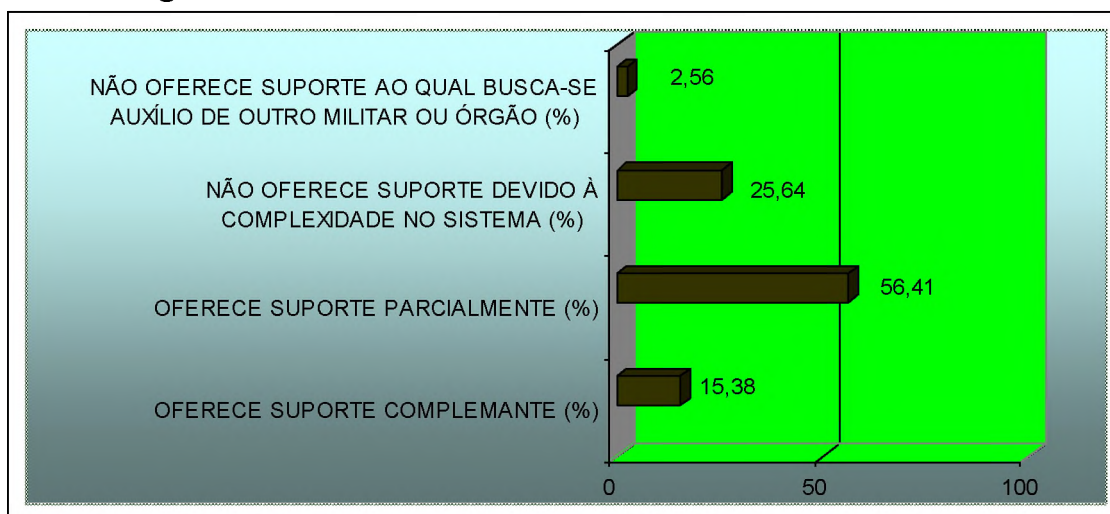
O preparo técnico conseguido sem base acadêmica do ponto de vista de curso de qualificação ou formação pressupõe um perigoso ciclo de erros e acertos dentro do fluxograma da Gestão Logística em geral. O ciclo de erros e acertos pode ser melhor exposto quando existe retrabalho dentro da atividade-meio de uma organização no qual o profissional responsável comete os erros de seu antecessor nas funções que exerce.

Gráfico n. 17 : Análise de como foi o aprendizado do militar para trabalhar na área logística.



Fonte: Dados de pesquisa - 2009.

Gráfico n. 18: Análise da experiência adquirida no dia-a-dia das rotinas da Gestão Logística do militar.



Fonte: Dados de pesquisa - 2009.

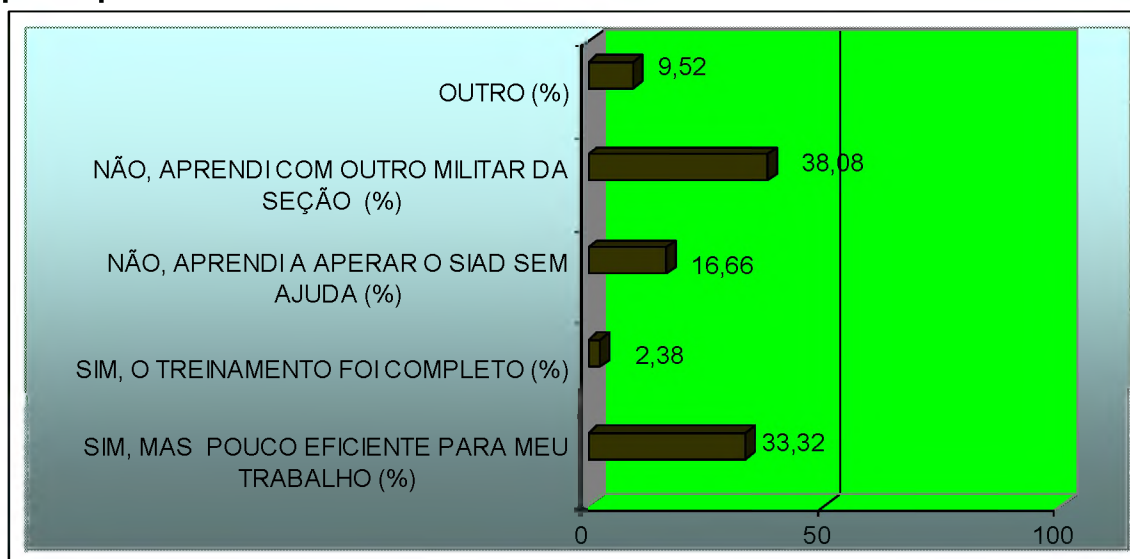
O conjunto de módulos informatizados cujo controle do sistema de administração de materiais do Estado-SIAD é da SEPLAG tem suporte técnico de responsabilidade da Prodemge (empresa do Estado de Minas Gerais responsável pelo processamento de dados) e sua função básica é a catalogação, controle e gerenciamento de materiais, serviços e processamento de compras públicas dentre outras atribuições sistemáticas.

O SIAD é um recurso da Tecnologia da Informação que exige do servidor responsável um grau apurado de conhecimentos específicos e uma conduta pessoal de atualizações constantes de navegação nas telas de acesso. Os setores estatais responsáveis pelo SIAD realizam modificações constantes em seus módulos com o intuito de aperfeiçoar o sistema e tornar seu objetivo controlador amplo e eficiente.

Diante de toda complexidade de execução para operar o sistema SIAD, tem-se um diagnóstico preocupante quanto à origem do conhecimento técnico para operar o sistema de forma eficiente.

No gráfico n. 19, são apresentados percentuais de militares que não receberam treinamento para operar o Sistema Integrado de Administração de Materiais do Estado alcança o somatório de 55,00%. O quantitativo de percentual 38,00% é de militares que não tiveram treinamento e aprenderam a utilizar o SIAD com ajuda de outro militar da Seção de trabalho e os outros 16,66% de militares aprendeu a operar o SIAD sem ajuda.

Gráfico n. 19: Percentual de como os militares que receberam treinamento para operar o sistema SIAD.



Fonte: Dados de pesquisa - 2009.

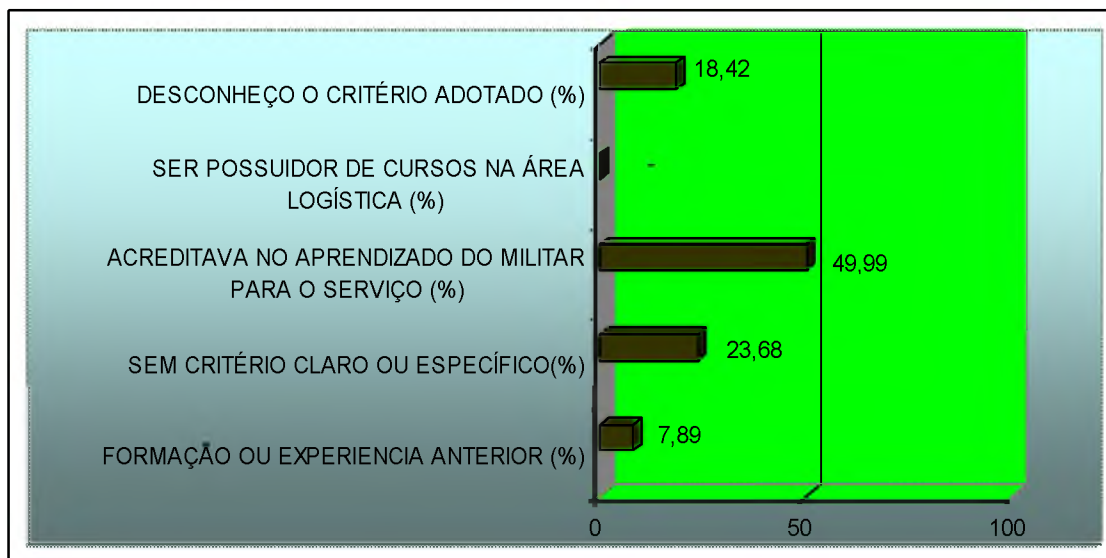
Outra constatação importante da pesquisa de campo concentra-se no fato de que os militares que reconhecem ter feito curso de operação do SIAD, 33,00% das respostas dos questionários consideram o treinamento pouco eficiente. Apenas 2,40% dos respondentes que admitem ter realizado curso para operar o Sistema SIAD consideram o treinamento como sendo completo.

4.4 A seleção dos militares para o trabalho na área logística

A seleção dos recursos humanos, segundo Chiavenato (1999, p.81), é por definição a escolha do homem certo para a função ou cargo certo. Neste capítulo, serão abordados aspectos referentes à escolha do militar para ocupar funções dentro da Gestão Logística nas Unidades Executoras da Corporação. Nos dados apresentados, revela-se uma lacuna de formação profissional dos militares que trabalham na área logística em geral que acarreta um sério problema gerencial aos Comandantes de Unidades Executoras: a seleção de pessoal gabaritado para ocupar função ou cargo específico. Chiavenato (1999) diz que todos os critérios a serem utilizados na seleção devem fundamentar-se

em dados e informações baseadas na análise e especificações do cargo ou função que deverá ser preenchida.

Gráfico n. 20: Dados do critério de seleção de pessoal percebido pelo militar para ocupar cargo na área logística.



Fonte: Dados de pesquisa – 2009.

No contexto informacional descrito no gráfico n. 20, é perceptível que os dirigentes militares proveram a alocação de pessoal cujo critério foi meramente subjetivo. A subjetividade no processo seletivo de militar para ocupar os quadros de uma Seção ou Subseção de logística torna-se clara quando se observa não haver militares devidamente preparados para assumir as responsabilidades inerentes ao cargo a ser ocupado. No âmbito teórico de um processo de recrutamento e seleção de pessoal, a Corporação ocupa postura oposta quanto aos critérios básicos de análise de dados e especificação de cargo a ser preenchido.

A organização do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais entra em contradição com os parâmetros de regem uma seleção eficiente de pessoal de acordo com as competências e talentos apresentados pelo servidor.

O paradoxo da Corporação em relação às opiniões dos autores acentua-se quando Barbosa (2007, p. 22) fala da "... adequação institucional voltada para o desenvolvimento e de uma perspectiva integrada de políticas." associando-a ao contexto do choque de gestão implementado no Estado de Minas Gerais.

4.5 Análise da eficiência administrativa da Gestão Logística nas Unidades Executoras do CBMMG

A boa atuação do aparato da esfera pública exige que a eficiência administrativa alcance seu nível de excelência para que todos os ritos processuais possam tramitar de forma célere, sem erros formais, vícios relativos ou absolutos quanto a seu mérito e direito.

Dentro da finalidade desta pesquisa, um indicador importante de como a eficiência administrativa pode ser avaliada é o nível de retrabalho ocorrido nas rotinas procedimentais das Seções e Subseções de Gestão Logística dentro do CBMMG que é declarada pelos militares destas Seções em resposta ao questionário lançado a campo. A seguinte citação traça parâmetros conceituais para o retrabalho ligando-o a informações incompletas que culminam em aumento de custos.

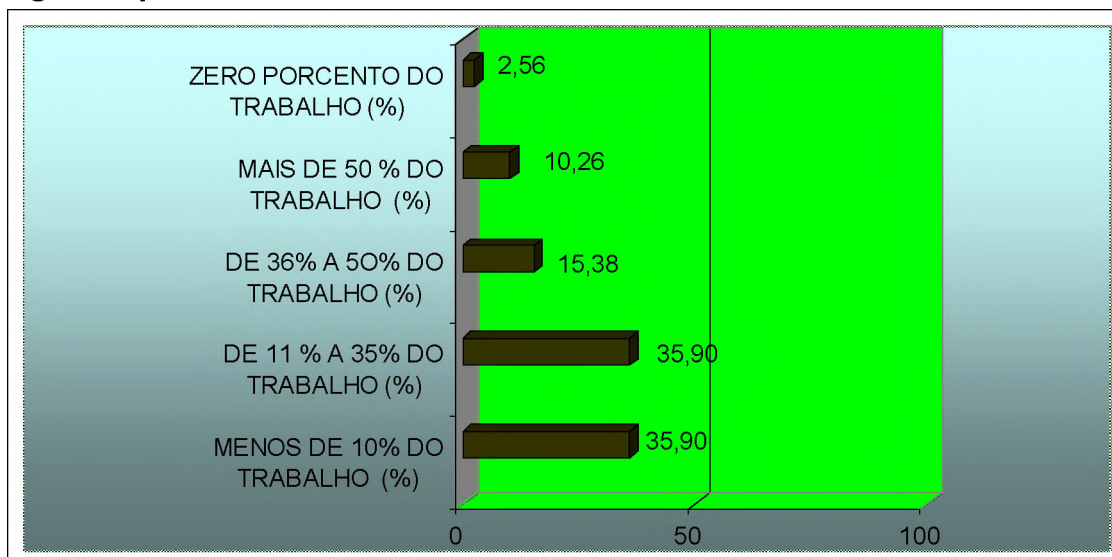
a superposição (ou *overlapping*) exige que uma atividade comece sem a informação completa da atividade precedente, um trabalho adicional ou retrabalho é, freqüentemente, necessário para acomodar o imprevisto. Nestes casos, o tempo total de cada etapa ou atividade do projeto aumentam, e também seus custos unitários... (MARUJO, 2006, p. 11)

Para este estudo, pode-se conceituar o retrabalho como uma situação de ineficiência de fazer e refazer um processo ou procedimento e corrigi-lo com demanda de tempo geralmente causado, segundo as respostas dos questionários, por ineficaz conhecimento da matéria em questão.

O gráfico n. 21 revela uma situação organizacional que merece atenção pela análise de dados apresentados. Ao questionar se o servidor militar em suas atividades administrativas dentro da execução física ou gestão de patrimônio sofreu com algum retrabalho e em qual porcentagem dentro de um ponto de vista quantitativo de procedimentos/processos que ele executou, tem-se que existe um percentual elevado de militares que admitem sofrer algum retrabalho. O somatório de servidores que admitem retrabalho que alcança a porcentagem

de 11% a 50% em serviços administrativos realizados equivale a 51,30% das respostas recebidas.

Gráfico n. 21: Variação do retrabalho na condução das atividades da área logística pelos militares.



Fonte: Dados de pesquisa – 2009

O percentual superior a 50% de militares que reconhecem o retrabalho em suas atividades administrativas dentro da área logística vai de encontro à premissa apresentada por Batista e Maldonado (2008) de que a gestão de suprimentos é um dos principais pilares de qualquer instituição pública. Esta situação contraria Chiavenato (1999) que assevera que a principal vantagem competitiva da organização está nas pessoas e que elas devem ser desenvolvidas com investimento. Almeida (2007, p. 88) enfatiza a formação na administração de materiais na seguinte assertiva "... recomenda-se que sejam providas ações de formação e aperfeiçoamento para gestores de materiais...". Nesta ótica, pode-se concluir que a definição de Gestão Logística apresentada pressupõe que as organizações que não se preocupam com este aspecto de cunho administrativo e operacional podem ter sua sobrevivência institucional comprometida.

O gráfico n. 21 demonstra que existe uma lacuna no rendimento do servidor militar que afeta a eficiência administrativa dentro da Gestão Logística do CBMMG.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No referencial teórico, a Gestão Logística é conceituada como a administração de material abrangendo o controle patrimonial, gerenciamento das compras públicas realizadas, controle e distribuição de suprimentos para os trabalhos de ordem administrativa e operacional e manutenção da frota de viaturas de todas as classificações existentes dentro do CBMMG.

Neste contexto, tem-se os pressupostos do Choque de Gestão que objetivam o controle fiscal e o equilíbrio das contas públicas com ações de gestão eficiente, efetiva e eficaz. O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, como ente do setor público estadual, acompanha a temática da política administrativa do Estado. O CBMMG possui metas pactuadas no Acordo de Resultados implementado em Minas Gerais a partir do ano de 2007 cujo cumprimento do objeto pactuado acarreta gratificação por produtividade aos servidores da Instituição.

Outro fator importante para balizar as ações da Administração Pública são os preceitos de transparência pública e a nova postura do Estado frente à sociedade como prestador de contas e bom gerente dos recursos públicos.

A Gestão Logística dentro do CBMMG é peça importante no cumprimento das metas governamentais e na prestação de serviços de positivação constitucional como prevenção, combate a incêndios, resgate, busca e salvamento à sociedade.

No decorrer do estudo, houve a abordagem dos aspectos burocráticos que envolvem as ações de gestão realizadas pelos agentes públicos, sobretudo, as práticas administrativas na Gestão Logística desde o seu planejamento, execução orçamentária e seu propósito finalístico. O trâmite de um determinado documento em um procedimento da gestão de material e compras públicas demonstra-se complexo e exige rápido atendimento de seu conteúdo.

O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais teve um aumento substancial em seu volume de recursos financeiros disponibilizados após a implementação da Taxa de incêndio em 2003. Este fator acarretou um aumento do quantitativo de compras públicas nas Unidades Executoras e conseqüentemente a gestão

de patrimônio e de materiais apresentou um acréscimo em sua demanda inicial.

A Gestão Logística dentro do âmbito público é permeada por um controle sistemático com o registro informatizado de todas as compras, pagamentos, movimentações de bens de custeio ou capital e distribuição. Esta modalidade de controle ocorre com Sistema Integrado de Administração de Materiais do Estado -SIAD em interface com Sistema Integrado de Administração Financeira- SIAFI para execução financeira e de materiais dos entes estaduais. Toda a gama de procedimentos informatizados e de procedimentos processuais como pastas e formulários e os ritos presentes em normalizações internas e externas ao órgão para a Gestão Logística pressupõem que os servidores estejam treinados e submetidos a atualizações constantes para a eficácia nesta área do serviço público.

No trabalho de campo realizado nas Unidades Executoras do CBMMG quanto ao treinamento recebido pelo servidor militar para operar o SIAD, recurso da Tecnologia da Informação que exige do servidor responsável um grau apurado de conhecimentos específicos, constata-se que o percentual de militares que não receberam treinamento para operar o Sistema Integrado de Administração de Materiais do Estado alcança o somatório de 55,00% dos respondentes. A pesquisa em âmbito estadual apurou que 33,00% dos respondentes que receberam algum treinamento para utilizar o SIAD consideram a instrução pouco eficiente para a execução do trabalho.

Outro fator revelado pela pesquisa quanto à qualificação dos militares que trabalham com a Gestão Logística concentra-se em conhecimentos conseguidos para atuar com a gestão de material de consumo e patrimônio desprovido de suporte teórico e base técnica suficiente para execução das funções da área de material e patrimônio. O arcabouço de dados analisados apresenta um percentual de 63,00% de militares sem qualquer curso de qualificação para atuar na área de logística. O percentual de apenas 14,00% dos respondentes demonstra possuir algum curso de qualificação para a Gestão Logística.

Os percentuais desfavoráveis quanto ao preparo técnico dos profissionais militares da aérea logística apresentam um contexto paradoxal envolvendo a necessidade do ente público de ser eficiente em suas ações de cunho social e

a falta de amparo técnico ou certificação quanto a cursos de qualificação de seus servidores. O preparo técnico conseguido desprovido de base acadêmica do ponto de vista de curso de qualificação pode acarretar um ciclo de erros e acertos e continuidade de vícios procedimentais dentro do fluxograma da Gestão Logística em geral que prejudica a eficiência administrativa.

A fundamentação teórica presente nesta pesquisa enfatiza que o desenvolvimento dos instrumentos logísticos possui vital importância na transformação das economias e que se apresentam como pilares da Administração Pública. A capacitação e o treinamento dos servidores para trabalhar na Gestão Logística deve ser alvo de atenção gerencial da Corporação como fator de atendimento às metas pactuadas no Acordo de Resultados e do engajamento à temática do Choque de Gestão do Estado de Minas Gerais.

As respostas ao questionário pontuam a influência que os cursos de formação para Soldados, Sargentos e Oficiais dentro do Corpo de Bombeiros exercem na capacitação dos militares com suas disciplinas voltadas para a questão da gestão de logística institucional. O percentual de respondentes que atestou que os cursos de formação não preparam para a atividade logística da Instituição apresentou-se elevado, alcançando um somatório 86,00% de respostas às alternativas que abarcam o suporte técnico ineficiente, conhecimento inadequado ou transmissão mínima de conhecimento.

O trabalho com a pesquisa de campo apresenta que há caráter subjetivo, dentro do ponto de vista das respostas presentes nos questionários, no processo seletivo de militar para ocupar os quadros de uma Seção ou Subseção de logística. Os dados analisados demonstram um método seletivo que ocorre sem os dirigentes possuírem militares devidamente preparados para assumir as responsabilidades inerentes ao cargo a ser ocupado na área logística.

A pesquisa constata que existe prejuízo à eficiência administrativa nos processos da área logística dentro do CBMMG.

A demanda crescente de compras públicas exige um reaparelhamento da capacitação de pessoal de forma efetiva em virtude da preocupação de haver um serviço público eficaz.

Neste contexto, a pesquisa apresenta uma importância significativa ao revelar um quadro envolvendo a necessidade da capacitação e treinamento de pessoal da área logística como fator merecedor de atenção institucional.

As observações da pesquisa de campo e a ênfase teórica de que o treinamento é peça importante no desenvolvimento organizacional sendo tratado como fator de desenvolvimento técnico e de integração em uma instituição embasam a apresentação das seguintes sugestões:

- a)** formulação de cursos de capacitação e treinamento e atualização a novos módulos para operação do Sistema Integrado de Administração de Materiais do Estado- SIAD aos militares que trabalham com Subseções de Almoxarifado, Subseções de Transporte, Subseções de Apoio Operacional e outros setores que necessitem do SIAD para melhoria de suas funções;
- b)** reformulação do conteúdo das disciplinas da área de gestão de materiais e patrimonial com aumento de sua carga horária dentro da grade curricular presente nos cursos de formação para Praças e para Oficiais da Instituição;
- c)** oferecer aos atuais servidores militares que trabalham com gestão de patrimônio e de materiais o curso de qualificação profissional de Gestão Logística objetivando o aumento da eficiência administrativa e a padronização de procedimentos da administração logística;
- d)** realizar anualmente cursos de qualificação profissional tanto de Gestão Logística como cursos de Gestão Orçamentária e Financeira a militares das Unidades Executoras do CBMMG. Estes cursos de qualificação profissional devem ser oferecidos de forma que militares de todas as regiões do Estado sejam capacitados objetivando a transmissão de conhecimento a todas as Unidades da Corporação. A qualificação constante de militares possibilitará aos Comandantes e Chefes ter a chance de escolher o militar preparado teoricamente e evitará que o processo seletivo dos militares para a área logística dentro da Unidade Executora ocorra sem critério técnico ou bagagem acadêmica.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Betânia Lourenço Silva de. **Comportamento de busca e obtenção de informações na gestão de materiais, no âmbito da Administração Pública do poder executivo do Estado de Minas Gerais: um estudo comparativo**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Governo Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2007. 106 páginas.

BARBOSA, Marcelo Mendes. **Alinhamento entre planejamento e gestão: O Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado e os Acordos de Resultados**. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Escola de Governo Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2007. P.09- 27. 81 páginas.

BATISTA, Marco Antônio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**. FGV, Rio de Janeiro, V. 42 (4), p. 681-699, jul/ago. 2008.

BIZZOTTO, Carlos. **O desenvolvimento de um modelo de gestão de documentos para a Administração Pública**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Governo Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2000, p. 24-26. 106 páginas.

BJUR, Wesley; CARAVANTES, R. Geraldo. **Readministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso**. Porto Alegre, ed. AGE, 1995, p.145-155.

BONFIM, David. **Pedagogia do Treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial**. Rio de Janeiro, ed. Qualitymark, 1995, p.30-41.

BOTELHO, Eduardo. **A empresa inteligente**. São Paulo: ed. Atlas, 2º Edição, 1994, p. 32-60.

BRASIL, Lei n. 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**. Brasília, 1993.

BRASIL, Lei n. 10.520 de 17 de julho de 2002. **Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências**. Brasília, 2002.

BUENO, Silveira (Ed.). **minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo. ed. FTD, 2000.

CARVALHO, Isamir Machado de; MENDES, Sérgio Peixoto; VERAS, Vivianne Muniz (Orgs.). **Gestão do Conhecimento; uma estratégia empresarial**. Brasília. ed. J.J, 2006. Cap. 8, p. 195-231.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. ed. Campus, 17º Tiragem, 1999. p. 43-100.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS, Resolução n. 003, de 08 de fevereiro de 2000. **Aprova as Normas de Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria do Corpo de Bombeiros Militar**. Belo Horizonte, 2000.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS, Resolução n. 70 de 15 de abril de 2002. **Aprova a Diretriz para Treinamento Profissional de Bombeiros Militar**. Belo Horizonte, 2002.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS, Resolução n. 97, de 28 de abril de 2003. **Aprova as Normas e Procedimentos para Administração de Material do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2003.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS, Resolução n. 269, de 17 de outubro de 2007. **Altera a Resolução nº 005 de 18 de fevereiro de 2000, que trata da Competência e Estrutura do Estado Maior previsto na Lei Complementar nº 54, de 13 de dezembro de 1999, e no Decreto n. 40.875, de 18 de janeiro de 2000, que dispõe sobre a Organização Básica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Minas Gerais e dá outras providências**. Belo Horizonte, 2007.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS, Instrução Técnica da Diretoria de Apoio Logístico n. 017, de novembro de 2007. **Regular os procedimentos a serem adotados pelas Unidades Executoras do CBMMG na montagem do Processo de Prestação de Conta Patrimonial referente ao Sistema Integrado de Administração de Material e Serviço (SIAD)**. Belo Horizonte, 2007.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS, Instrução Técnica Conjunta n. 02 de 01 de Janeiro de 2009. **Dispõe sobre os procedimentos para a montagem dos Processos de Despesas do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2009.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS, Resolução n. 327 de 30 de Janeiro de 2009. **Dispõe sobre as Normas de Execução dos Recursos Orçamentários para o exercício de 2009 - (NERO/2009) e as diretrizes para sua execução**. Belo Horizonte, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo. ed. Atlas, 21ª Edição, 2007, p.79.

DIAS, Marco Aurélio P.. **Administração de materiais; uma abordagem logística**. São Paulo. ed. Atlas, 4ª Edição, 2008, p.11-19.

DUARTE, Kênya et al.. Acordo de Resultados. In: VILHENA, Renata et al. (Orgs.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: ed. UFMG, 2006, p.96-127.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. São Paulo: ed. Atlas, 14ª Edição, 2009, p. 290-330.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI; Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: ed. Atlas, 6ª Edição, 2001, p.43-61.

MACHADO, Marina Brandão. **O ensino de administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro. ed. FGV, 1966. p.3-4.

MAGEE, Jhon Francis. **Logística Industrial: análise e administração dos sistemas de suprimentos e distribuição**. Tradução: Ana Lúcia Boucinhas, São Paulo, ed. Pioneira, 1977, p.1-17.

MARINI, Caio. **Gestão da compras governamentais: perspectivas para a consolidação dos avanços**. São Paulo. Seminário Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados do Consad e Fundap, 2006, p. 113-133.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: ed. Saraiva, 2000, p. 251-262.

MATIAS-PEREIRA, José. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa**. São Paulo. ed. Atlas, 4^o Edição, 1999. p. 81-128.

MARUJO, Lino Guimarães. **Um modelo estimativo do retrabalho utilizando dinâmica de sistemas para gerenciamento de projetos**. In: 1^o Congresso Internacional de Dinâmica de Negócios -SBDS 2006, Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.upis.br/dinamicadeneqocios/arquivos/27%20MarujoLGRework.pdf>>. Acesso em 13fev. 2009.

MINAS GERAIS (Estado), Decreto n. 37.924 de 16 de maio de 1996. **Dispõe sobre a execução orçamentária e financeira, estabelece normas gerais de gestão das atividades patrimonial e contábil de órgãos e entidades integrantes do poder executivo e dá outras providências**. Belo Horizonte, 1996.

MINAS GERAIS (Estado), Emenda Constitucional n. 39 de 02 de junho de 1999. **Altera a redação dos arts. 39, 61,66, 90, 106, 110, 111, 136, 137, 142 e 143 da Constituição do Estado, acrescenta dispositivos ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias e dá outras providências**. Belo Horizonte, 1999.

MINAS GERAIS (Estado), Lei n. 14.167 de 10 de janeiro de 2002. **Dispõe sobre a adoção, no âmbito do estado, do pregão como modalidade de licitação para a aquisição de bens e serviços comuns e dá outras providências**. Belo Horizonte, 2002.

MINAS GERAIS (Estado), Decreto n. 43.053 de 28 de novembro de 2002. **Regulamenta, no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo, a aquisição, a incorporação, armazenagem, a movimentação, o reaproveitamento, a alienação e outras formas de desfazimento na gestão de material**. Belo Horizonte, 2002.

MINAS GERAIS (Estado), Lei n. 14.938 de 29 de dezembro de 2003. **Altera a Lei nº 6.763, de 26 de dezembro de 1975, que consolida a legislação tributária no Estado, e dá outras providências**. Belo Horizonte, 2003.

MINAS GERAIS (Estado), Decreto n. 44.786 de 18 de abril de 2008. **Contém o regulamento da modalidade de licitação denominada pregão, nas formas presencial e eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, no âmbito do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências**. Belo Horizonte, 2008.

MINAS GERAIS (Estado), Decreto n. 44.817 de 25 de maio de 2008. **Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG**. Belo Horizonte, 2008.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, Resolução n. 029 de 27 de maio de 2008. **Estabelece procedimentos para adesão ao acesso e utilização do Sistema Integrado de Materiais e Serviços – SIAD, nos termos do art. 24 do decreto n. 44.786 de 18 de abril de 2008**. Belo Horizonte, 2008.

MINAS GERAIS (Estado), Decreto n. 45.018 de 20 de janeiro de 2009. **Dispõe sobre a utilização e gestão do sistema integrado de administração de materiais e serviços do estado de minas gerais - SIAD-MG do poder executivo estadual**. Belo Horizonte, 2009.

PEREIRA, Adailton Vieira. **Os impactos da implantação do Pregão, como nova modalidade de Licitação, na Administração Pública do Estado de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Governo Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2003. 188 páginas.

PONTES, B. R.. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo. ed. LTR, 2º Edição, 1996.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. (tradução Cid Knipel Moreira). São Paulo. ed. Saraiva, 2005. Cap. 1.

SANTANA, Jorge; TESCAROLO S. Frederico; COELHO, Renata. Compras Governamentais. In: VILHENA, Renata et al. (Orgs.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: ed. UFMG, 2006, p.247-268.

SILVA, Jomara; BERNARDI, Mônica; JORGE, Maria Aparecida. Avaliação de Desempenho Individual. In: VILHENA, Renata et al. (Orgs.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: ed. UFMG, 2006, p. 161-189.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: ed. FGV, 2007.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Agências, contratos e OSCIPS: a experiência pública brasileira**, Rio de Janeiro: ed. FGV, 2007, p.149-162.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Editora Atlas, 3ª edição, São Paulo, 2000.

7 APÊNDICE 1

Modelo de instrumento da pesquisa de campo realizada: questionário

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
 ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO
 CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – V PROAP 2007

Este questionário tem como exclusiva função o levantamento de dados para pesquisa acadêmica, **sendo garantido o sigilo em relação aos respondentes**. A Monografia será sobre capacitação dos profissionais que trabalham com a **Logística** (gestão de material de consumo e patrimônio, manutenção de quartel e viaturas, compra, controle e distribuição de materiais operacionais e administrativos) dentro do CBMMG.

Desde já, agradeço sua participação.

Sua Seção/Subseção de trabalho na Unidade /Fração na área execução física ou gestão de material de consumo e patrimônio é:

() Transporte () Almoarifado () Secom () SAO () Prefiro não revelar
 Idade: _____ anos, Sexo: _____, Tempo de trabalho na área: _____ anos.

1º Qual ou quais dos seguintes cursos de capacitação na área de logística dentro ou fora do CBMMG você participou desde 2000?

- () Administração financeira e orçamentária;
 () Administração logística;
 () Outro(s), Qual(is)? _____

2º Em seu curso de formação (CFSD, CIFS, CFS, CFO ou similar a estes), a(s) matéria(s) da área de execução física ou gestão de material de consumo e patrimônio te ofereceram suporte teórico para entender como esta se processa?

- () Sim, mas o conhecimento transmitido não oferecia nenhuma condição de trabalhar em um Almoarifado/Transporte/SAO;
 () Sim, o conhecimento transmitido oferecia uma noção de como trabalhar em um Almoarifado/Oficina/SÃO;
 () Sim, o conhecimento adquirido foi suficiente;
 () Não, o conhecimento transmitido era mínimo;
 () Não, proporcionava conhecimento não adequado para o trabalho de Almoarifado/Oficina/SÃO;
 () Nenhum suporte de conhecimento.

3º Você tomou iniciativa pessoal em fazer curso/treinamento sem a intervenção do CBMMG para conhecer sobre a área de execução física ou gestão de materiais de consumo e patrimônio?

- () Não;
 () Sim. Qual? _____
 _____;
 () Minha iniciativa foi dedicar-me ao trabalho para aprender sobre o serviço;
 () Fiz curso por conta própria. Qual? _____
 _____;
 () Outras iniciativas. Descrever.

4º Você observou mudanças nas práticas administrativas na área de execução física ou gestão do material de consumo e patrimônio dentro do CBMMG com:

a) a criação do Pregão?

- Sim, houve mudanças na unidade/fração quanto aos procedimentos de compras públicas;
- Parcialmente, mudanças pouco perceptivas;
- Nenhuma, continuamos com as mesmas práticas anteriores ao Pregão;
- Desconheço conceitos básicos do Pregão.

b) o advento da Taxa de Incêndio?

- Sim, houve mudanças na unidade/fração quanto às rotinas de compras públicas na Unidade;
- Parcialmente, mudanças pouco perceptivas;
- Nenhuma, continuamos com as mesmas práticas anteriores;
- Desconheço se as mudanças surgiram da Taxa de incêndio.

c) a aplicação do Choque de Gestão do Estado?

- Sim, houve mudanças na unidade/fração quanto às rotinas de compras públicas;
- Parcialmente, mudanças pouco perceptivas;
- Nenhuma, continuamos com as mesmas práticas anteriores;
- Desconheço conceitos básicos do Choque de Gestão.

5º Como foi seu aprendizado para trabalhar de **forma efetiva** na área de execução física ou gestão de materiais de consumo e patrimônio dentro de sua Unidade/Fração?

- Na prática do dia-a-dia, mesmo com curso na área;
- Sem curso de capacitação;
- Com a ajuda de quem já trabalhavam na Seção/Subseção anteriormente;
- Com apenas os cursos de formação/capacitação da área de logística;
- Outros citar:

6º Qual o critério adotado por seu Comandante/Chefe para que você trabalhasse em um Almoarifado/Transporte/SAO?

- Formação ou experiência anterior;
- Não houve nenhum critério específico ou claro;
- Acreditava que você aprenderia o serviço e o executaria bem;
- Curso(s) que possuía na área de execução físico ou orçamentária;
- Desconheço o critério adotado.

7º Você considera que o que aprendeu com a experiência do dia-a-dia te preparou para executar de forma eficiente seu trabalho na Seção:

- Oferece suporte completamente;
- Oferece suporte, porém parcialmente;
- Não oferece suporte, por mais que eu procure aprender sempre existe algo novo na execução do SIAD ou outro procedimento;

() Não oferece suporte, sempre procuro outra pessoa mais experiente ou outro órgão para apoio.

Observação que julgar interessante:

8º Em seu trabalho dentro da execução física ou gestão de patrimônio você sofreu com algum retrabalho (fazer e refazer um processo ou procedimento e corrigi-lo com demanda de tempo que seria evitada com conhecimento da matéria) em que porcentagem dentro quantidade de procedimentos/processos?

- () menos de 10% do seu trabalho;
 () de 11% a 35% do seu trabalho;
 () de 36% a 50% do seu trabalho;
 () mais de 50 % do seu trabalho;
 () Zero por cento do seu trabalho.

9º Você considera que o retrabalho ocorrido, em sua maioria, é causado por:

a) você mesmo.

- () Não;
 () Sim, mas por falha de outra seção ou outro militar da área de logística;
 () Sim, Causa ; _____
 () Sim, por culpa minha;
 () Não existe retrabalho em minhas funções.

b) Outra pessoa.

- () Não;
 () Sim, mas por falha de outra seção da área de logística;
 () Sim, o outro servidor não possui conhecimento;
 () Sim, mas com minha participação na causa do retrabalho;
 (). Sim, Causa; _____.

10º Para seu trabalho dentro da execução física ou gestão de patrimônio, você teve algum treinamento da Prodemge/SEPLAG/DAL para operar o sistema SIAD?

- () Sim, mas o treinamento foi pouco eficiente para utilização em meu trabalho;
 () Sim, foi um treinamento completo;
 () Não tive nenhum treinamento e aprendi sozinho a operar o sistema;
 () Não, aprendi com alguém da seção que trabalhava anteriormente a mim.
 () Outro. Descrever; _____

11º Que tipo de necessidade você, como profissional da área logística (gestão de material de consumo e patrimônio, manutenção de quartel e viaturas, compra, controle e distribuição de materiais operacionais e administrativos), percebe haver hoje para uma boa execução de seu trabalho?
