

**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**Cap Int THALES VINÍCIUS DE SOUZA FRANÇA**

**OS POSSÍVEIS REFLEXOS DAS LICITAÇÕES CENTRALIZADAS NA  
PREPARAÇÃO DE UM BATALHÃO DE INFANTARIA DE FORÇA DE PAZ NO  
HAITI**

**Rio de Janeiro**

**2021**

# **ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**Cap Int THALES VINÍCIUS DE SOUZA FRANÇA**

## **OS POSSÍVEIS REFLEXOS DAS LICITAÇÕES CENTRALIZADAS NA PREPARAÇÃO DE UM BATALHÃO DE INFANTARIA DE FORÇA DE PAZ NO HAITI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais como requisito parcial para a obtenção do Grau de especialização em Ciências Militares.

Orientador: Cap QMB VICTOR WAGNER DE SOUZA GONÇALVES.

**Rio de Janeiro**

**2021**

**Cap Int THALES VINÍCIUS DE SOUZA FRANÇA**

**OS POSSÍVEIS REFLEXOS DAS LICITAÇÕES CENTRALIZADAS NA  
PREPARAÇÃO DE UM BATALHÃO DE INFANTARIA DE FORÇA DE PAZ NO  
HAITI**

Dissertação de Conclusão de Curso apresentada à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para obtenção do Grau de Especialização em Ciências Militares.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021

Banca Examinadora

---

DEMIAN SANTOS DE OLIVEIRA – Ten Cel  
Cmt Custo de Logística  
Presidente

---

VICTOR WAGNER DE SOUZA GONÇALVES - Cap  
Bacharel em Ciências Militares  
1º Membro

---

FELIPE ARAÚJO MEDEIROS - Cap  
Bacharel em Ciências Militares  
2º Membro

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, nosso Comandante Supremo, por derramar todos os dias suas bênçãos sobre mim, dando-me saúde e forças necessárias para enfrentar todas as batalhas da vida.

A minha esposa, por ser minha companheira e estar ao meu lado, que foi incansável no seu apoio e me deu muita força para que tudo fosse possível.

Ao Cap Victor Souza, meu orientador, pela paciência, empatia, confiança e pelo tempo despendido durante o ano para avaliar e me orientar durante o desenvolvimento deste trabalho.

## RESUMO

Este estudo tem por finalidade apresentar uma análise das aquisições centralizadas no âmbito do Exército Brasileiro e, especificamente, da criação e implementação dos Grupos de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos, focando na racionalização de recursos, pessoal e material, na preparação de um Batalhão de Infantaria de um Contingente de Força de Paz. Para que seja possível observar com clareza, buscou-se evidenciar os pressupostos teóricos e práticos da utilização do citado agrupamento de licitações centralizadas como mais um instrumento para o aumento da efetividade do uso do recurso público descentralizado pelo Governo Federal ao componente terrestre no Preparo de uma Força de Paz.

**Palavras-chave:** Exército Brasileiro, Aquisições Centralizadas, Licitações, Racionalização, Administração Pública, Contingente de Força de Paz.

## ABSTRACT

This study aims to present an analysis of centralized acquisitions within the scope of the Brazilian Army and, specifically, the creation and implementation of the Coordination and Monitoring Groups for Bids and Contracts, focusing on the rationalization of resources, personnel and material, in the preparation of an Infantry Battalion of a Peace Force Contingent. In order to be able to clearly observe, we sought to highlight the theoretical and practical assumptions of the use of the mentioned group of centralized tenders as another instrument for increasing the effectiveness of the use of the decentralized public resource by the Federal Government to the component land in the Preparation of a Peace Force.

**Palabras-clave:** Brazilian Army, Acquisitions, Tenders, Rationalization, Public Administration, Peacekeeping Force.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Proposta Estrutura Funcional da SALC.....	22
FIGURA 2 - Mapa Funcional de Aquisições.....	23
FIGURA 3 - Níveis de Decisão em Missão de Paz .....	29
FIGURA 4 -Apronto Operacional.....	33
FIGURA 5 -Tipo de Missão de Paz.....	34
FIGURA 6 - Material Distribuído ao BRABAT 24/2016 .....	35
FIGURA 7 - Colete Articulado Distribuído ao BRABAT 24/2016.....	36
FIGURA 8 - Apronto Operacional 2.....	37
FIGURA 9 - Material Distribuído ao BRABAT 24/2016.....	38

## LISTA DE ABREVIATURAS

BRABAT	Batalhão Brasileiro
BRAENGCOY	Companhia de Engenharia de Força de Paz do Exército Brasileiro
CCOPAB	Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil
CF/88	Constituição de República Federativa do Brasil de 1988
EAOP	Exercício Avançado de Operações de Paz
EBOP	Exercício Básico de Operações de Paz
F de Paz	Força de Paz
GCALC	Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações Centralizadas
GM	Guerra Mundial
MINUSTAH	Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti
OM	Organização Militar
ONU	Organização das Nações Unidas
RAE	Regulamento de Administração do Exército
SALC	Seção de Aquisição, Licitações e Contratos
SEF	Secretaria de Economia e Finanças
SRP	Sistema de Registro de Preços
UASG	Unidade de Administração de Serviços Gerais



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 PROBLEMA</b> .....	10
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	11
1.2.1 Objetivo Geral .....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
<b>1.3 QUESTÕES DE ESTUDO OU HIPÓTESE</b> .....	12
<b>1.4 METODOLOGIA</b> .....	12
1.4.1 Objeto formal de estudo.....	13
1.4.2 Amostra.....	13
1.4.3 Delineamento da pesquisa.....	13
1.4.4 Procedimentos Metodológicos.....	14
1.4.5 Instrumentos.....	14
1.4.6 Análise de dados.....	14
<b>1.5 JUSTIFICATIVA</b> .....	14
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1 Licitações.....	15
2.1.1. Aquisições no Âmbito do Exército Brasileiro.....	18
2.1.2. Aquisições Centralizadas no Exército Brasileiro.....	24
<b>2.2 Organização das Nações Unidas</b> .....	26
2.2.1. Missões de Paz da ONU - MINUSTAH.....	29
2.2.2. Preparação de um Batalhão de Infantaria de Força de Paz.....	32
<b>3. ANÁLISE E RESULTADOS</b> .....	39
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES</b> .....	41
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	43
<b>APÊNDICE A – Entrevista</b> .....	50

## 1 INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro, como integrante da Administração Pública Federal, realiza suas aquisições por meio de licitações públicas, as quais são regidas pela Lei nº 14.133, de abril de 2021. E ainda, conforme Portaria nº 01-SEF, de 27 de janeiro de 2014, da Secretaria de Economia e Finanças (SEF), unidade orçamentária do Comando do Exército, utiliza o Sistema de Registro de Preços (SRP) através do Pregão Eletrônico para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras (BRASIL, 2014).

Com isso, segundo a mesma Portaria nº 01- SEF (BRASIL, 2014), os objetivos da centralização das aquisições e contratações no âmbito das guarnições são:

[...]

V – medir os benefícios das aquisições centralizadas quanto à economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.

Paralelamente a isso, e abordando sobre a participação do Brasil em operações com a Liga das Nações e as posteriores missões com a Organização das Nações Unidas, particularmente sobre a participação da missão do Haiti, de diversas formas foram conduzidas as atividades administrativas para o preparo do Exército Brasileiro no decorrer dos 13 anos da missão. A boa estrutura administrativa da Força, bem como a grande experiência já vivida nesta missão, apesar dos rodízios dos Comandos Militares de Área/Brigadas que integraram os contingentes, foram de suma importância para o êxito de todas as atividades logísticas e administrativas no preparo da tropa.

### 1.1 PROBLEMA

Embora o processo de preparo das tropas para integrarem um contingente de Força de Paz no Exército tenha logrado êxito e atingido satisfatoriamente os objetivos propostos, verificou-se uma grande necessidade

de levantamento de dificuldades e possíveis soluções, bem como padronizações logísticas e administrativas que facilitariam o Preparo.

Além disso, por mais que sejam feitos levantamentos dos principais entraves administrativos, principalmente no que tange às aquisições para o Preparo da tropa de Força de Paz, e sejam elaborados estudos e padronizações metodológicas com a finalidade maximizar a qualidade dos materiais adquiridos, a principal intenção das análises é desenvolver a melhoria dos processos no tocante à racionalização administrativa de seus recursos humanos e financeiros. Objetivos que podem ser alcançados através da centralização dos trabalhos e da conseqüente redução de custos processuais advindos de um menor número de processos e da otimização das tarefas executadas pelo pessoal envolvido.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral dessa pesquisa é avaliar a implantação da metodologia da Centralização das Aquisições no âmbito do Exército Brasileiro e inter-relacionar com as Licitações e Aquisições dos materiais e serviços necessários para o Preparo de uma Tropa de Força de Paz, e como isso pode impactar esta preparação.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Com a finalidade de delimitar e alcançar o desfecho esperado para o objetivo geral, foram levantados objetivos específicos que conduziram à consecução do objetivo deste estudo, os quais são transcritos abaixo:

a) Discutir as aquisições no Exército Brasileiro no contexto da Racionalização Administrativa;

b) Buscar entender como funciona a preparação de um contingente de Força de Paz do Exército Brasileiro e as necessidades de aquisições durante esta fase; e

c) Analisar como a racionalização administrativa, através da centralização das aquisições, pode impactar a preparação de um contingente de Força de Paz.

### **1.3 QUESTÃO DE ESTUDO OU HIPÓTESE**

Para o atingimento do objetivo geral e responder ao problema levantado, foram formuladas as seguintes questões:

a) Existem trabalhos similares publicados nos principais indexadores versando sobre a centralização das licitações no âmbito do Exército Brasileiro? Como a Administração Pública tem visto a Centralização das Licitações no âmbito da União e do Exército Brasileiro?

b) Durante a fase de preparo de um contingente de Força de Paz, especificamente a do Haiti, como são feitas as aquisições de materiais e contratação de serviços?

c) As OMs que recebem a preparação de um contingente têm capacidade administrativa de dar vazão na demanda de aquisição proveniente do Preparo das Tropas de F de Paz?

### **1.4 METODOLOGIA**

Propõe-se como método de abordagem o método exploratório e descritivo-dedutivo, onde, em um primeiro momento, partindo das teorias, leis e manuais, será buscada uma familiaridade com o problema e análise das fontes de revisão bibliográfica. Serão realizadas ligações com os procedimentos de aquisição centralizada e dos gastos, aquisições e contratos no preparo de um contingente de Força de Paz.

Com relação aos meios de investigação, a pesquisa foi documental, em função do uso dos documentos utilizados; e bibliográfica, pois o estudo esteve baseado em material publicado em livros, jornais, redes eletrônicas e manuais.

Dentro do campo bibliográfico, buscou-se material e informações dentro de portarias, instruções normativas, livros, sites especializados, monografias, e legislação vigente, trazendo uma base analítica substancial para o estudo.

Buscou-se, ainda, complementar com as pesquisas documentais trazendo uma visão geral de forma a culminar em respostas mais claras e objetivas ao tema proposto.

#### 1.4.1. Objetivo formal de estudo

O objeto formal de estudo não visa o custo para implantação de um contingente mensurando seus custos totais para ativação. O Objeto formal será o estudo técnico e a avaliação da implantação da centralização das aquisições no âmbito do Exército Brasileiro, buscando concluir quais medidas podem trazer maior eficiência e eficácia na preparação de um Batalhão de Infantaria de Força de Paz de forma contínua.

Esse objetivo tem o seu contexto inserido no escopo do Plano Estratégico do Exército (2019-2023) que prevê como estratégia o aumento da efetividade na gestão do bem público, bem como a implantação da Racionalização Administrativa, racionalização dos processos, implantação de gestão por processos na Alta Administração, racionalização das estruturas organizacionais e implantação e reestruturação das Bases Administrativas.

#### 1.4.2 Amostra

A pesquisa terá como amostra os conhecimentos da implantação das licitações e aquisições centralizadas no Quartel General do Exército – Brasília/DF ao ativar o Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC). Além disso, será aplicada uma entrevista, de forma a coletar informações mais depuradas relacionadas à forma de aquisições durante o preparo da Companhia de Engenharia de Força de Paz no Haiti (BRAENGCOY).

#### 1.4.3 Delineamento da pesquisa

A pesquisa será exploratória, explicativa e descritiva. Exploratória, pois apesar de se ter algum material que aborde o tema, principalmente no que tange às aquisições centralizadas, não se tem padronizações quanto as aquisições das necessidades no preparo de tropas de Força de Paz. E descritiva, porque se desejou descrever as experiências desenvolvidas nesse

campo de atuação em especial na preparação do 24º Contingente de Força de Paz - MINUSTAH.

#### 1.4.4 Procedimento Metodológico

Após definido o tema, foi realizada uma pesquisa bibliográfica o intuito de conhecer o que já foi produzido em relação a área e vislumbrar possíveis lacunas no conhecimento (NEVES; DOMINGUES, 2007). Como procedimento, primeiramente será realizada uma revisão bibliográfica, necessária para o desenvolvimento do trabalho. Após a revisão bibliográfica, será realizada uma pesquisa exploratória junto as teorias, leis e fontes bibliográficas a fim de focalizar nas aquisições centralizadas no Exército Brasileiro, nas implantações do Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC).

Serão utilizadas técnicas dentro da pesquisa de campo, com a finalidade de pesquisa aplicada e de natureza qualitativa, e tendo em vista o objeto da pesquisa exploratória, através da análise de fontes militares e acadêmicas selecionadas já produzidas sobre o assunto.

#### 1.4.5 Instrumento

Será realizada uma observação direta extensiva e sistemática seguindo um roteiro para entrevistas com militares que participaram tanto da implantação de Grupos de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos em diversas guarnições quanto com quem participou e/ou foi responsável pelas questões logísticas na preparação de um contingente de Força de Paz.

#### 1.4.6 Análise dos Dados

Com o objetivo de trazer uma perspectiva sobre a busca deste trabalho, a análise utilizada será por meio da descrição de informações e dados, buscando compreender os impactos e os ganhos gerados através da centralização das aquisições.

### 1.5 JUSTIFICATIVAS

A presente pesquisa mostra-se pertinente por ter seu escopo inserido dentro do Plano Estratégico do Exército 2020-2023, tendo como panorama

geral o Objetivo Estratégico 010 – Aumentar a efetividade na gestão do bem público.

Na Estratégia 10.2.- **Implantação da Racionalização Administrativa**, insere-se a Ação Estratégica 10.2.1- Racionalizar os processos, e 10.2.1.1- Implantara gestão por processos na Alta Administração (2020-2023). Assim como o 10.2.2 – Racionalizar as estruturas organizacionais com seu subitem 10.2.2.1 - Implantar e reestruturar Bases Administrativas (2020-2023).

Os resultados de implantação da metodologia gestão de riscos das Bases Administrativas, poderão servir de subsídio para um processo de reestruturação vindouro.

Ainda sobre isso, é relevante analisar como o Exército Brasileiro está processando a implantação da centralização das licitações, no âmbito das guarnições, para, a partir daí, conseguir concluir como seria a aplicabilidade dessas práticas no Preparo da Força de Paz.

Por fim, ressalta-se que no repositório institucional da Biblioteca Digital do Exército, bem como da Escola de Comando Estado Maior, Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais e Academia Militar das Agulhas Negras, há trabalhos relacionados à Aquisições centralizadas no Exército Brasileiro: a implantação do Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC). Há, também, trabalhos relacionados a seleção e o preparo do pelotão de infantaria do Exército Brasileiro para a MINUSTAH. Porém em ambos não se consegue chegar a conclusões da eficiência da gestão do bem público, bem como a racionalização de recursos na preparação de tropas de Força de Paz.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 LICITAÇÕES**

A licitação é o processo por meio do qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para contratar obras, serviços, compras e alienação. Ou seja, a licitação é a forma como a Administração Pública pode comprar ou vender de forma eficiente, obedecendo princípios e obrigações conforme prevê a Constituição da República Federativa do Brasil de 1998 (CF/88):

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (EC n o 18/98, EC n o 19/98, EC n o 20/98, EC n o 34/2001, EC n o 41/2003, EC n o 42/2003 e EC n o 47/2005):

XXI – ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. (BRASIL, 1988, Art. 37)

Obedecendo princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência consegue-se impedir que vontades pessoais se sobreponham aos interesses e necessidades dos órgãos públicos. Com isso, este instrumento garante a moralidade administrativa e a isonomia no processo de aquisição do poder público.

Além disso, a União deve regular com leis todos os procedimentos aplicados no processo de aquisição pela administração pública direta ou indireta, fazendo com que a licitação siga parâmetros legais, vinculando-a ao princípio da legalidade.

O governo federal, assim como os governos estaduais e municipais, deve seguir rigorosamente os procedimentos previstos, de maneira uniforme, para toda e qualquer aquisição de serviços, obras, alienações ou bens.

Conforme Meirelles (1989), no que se refere aos princípios que norteiam as licitações, esta deve se resumir aos seguintes preceitos: procedimento formal; publicidade de seus atos; igualdade entre os licitantes; sigilo na apresentação das propostas; vinculação ao edital ou convite; julgamento objetivo; adjudicação compulsória ao vencedor e a probidade administrativa.

Abordando sucintamente cada um deles, temos que o princípio do procedimento formal impõe que haja vinculação da licitação às prescrições legais que ditam todos os usuários, tanto a administração pública como os licitantes, podendo, assim, ensejar nulidade. Sobre o princípio da publicidade, temos que os atos devem ter plena divulgação, abrangendo desde os avisos da sua abertura até o conhecimento do edital, além do exame da documentação e das propostas pelos interessados e o fornecimento de certidões, pareceres ou



decisões com ela relacionadas. Seguindo, temos o princípio da igualdade entre os licitantes, princípio este que impossibilita que haja diferenciação entre os participantes do certame. O sigilo na apresentação das propostas e a vinculação ao Edital são princípios básicos, evitando e impossibilitando que a Administração e os licitantes percorram ações distintas das previstas do instrumento convocatório. O princípio do julgamento objetivo que afasta a subjetividade na escolha das propostas, e por fim, a probidade administrativa que consiste no dever dos funcionários públicos servirem com honestidade suas funções agindo com honradez e lealdade.

Todos os princípios devem nortear o certame licitatório como um todo. Normalmente utilizados para concluir se um determinado procedimento está correto e legal.

A lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, Lei de Licitações e Contratos Administrativos, estabelece as normas gerais sobre licitação e contratos administrativos que serão aplicadas a toda Administração Pública direta, autárquica e fundacional de todos os entes da Federação (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), substituindo à Lei de Licitações (lei nº 8.666/93), Lei do Pregão (Lei 10.520/02) e Lei do Regime Diferenciado de Contratações (Lei 12.462/11).

A referida legislação define o seguinte no que tange às modalidades de licitação:

Art. 28. São modalidades de licitação:

- I - pregão;
- II - concorrência;
- III - concurso;
- IV - leilão;
- V - diálogo competitivo.
- [...]

§ 2º É vedada a criação de outras modalidades de licitação ou, ainda, a combinação daquelas referidas no **caput** deste artigo. (BRASIL, 2021, Art. 28)

Onde, conforme o Art. 6º da mesma lei, entende-se que a concorrência é a modalidade de licitação para contratação de bens e serviços especiais e de obras e serviços comuns e especiais de engenharia, cujo critério de julgamento

poderá ser menor preço, melhor técnica ou conteúdo artístico, técnica e preço, maior retorno econômico e maior desconto.

O concurso é a modalidade de licitação para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, cujo critério de julgamento será o de melhor técnica ou conteúdo artístico, e para concessão de prêmio ou remuneração ao vencedor.

O leilão é a modalidade de licitação para alienação de bens imóveis ou de bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos a quem oferecer o maior lance.

O pregão é a modalidade de licitação obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, cujo critério de julgamento poderá ser o de menor preço ou o de maior desconto.

E o diálogo competitivo que é modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos.

Vale salienta, ainda, a existência do sistema de registro de preços (SRP), que consiste em um conjunto de procedimentos para realização, mediante contratação direta ou licitação nas modalidades pregão ou concorrência, de registro formal de preços relativos a prestação de serviços, a obras e a aquisição e locação de bens para contratações futuras.

Diferentemente das licitações que têm o objetivo de selecionar um determinado fornecedor para aquisição/contratação, o sistema de registro de preços abrange um conjunto de procedimentos para cadastrar, registrar e formalizar os preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações imediatas e/ou futuras.

### **2.1.1 Aquisições no âmbito do Exército Brasileiro**

Quando se refere às aquisições no âmbito do Exército Brasileiro, as aquisições são amparadas por Regulamentos, Portarias, Instruções Normativas

e outras normais que somam e complementam a legislação no âmbito da Administração Pública. O Regulamento de Administração do Exército (RAE), tem por finalidade estabelecer os preceitos gerais para as atividades administrativas do Exército e constitui-se na prática de atos necessários à gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis, visando a alcançar os objetivos pré-estabelecidos pela organização (BRASIL, 1990).

Este regulamento aborda, no que tange aos procedimentos administrativos ligados às aquisições, nos seguintes termos:

Os procedimentos administrativos relativos aos créditos, recursos financeiros, aquisições, despesas, licitações, contratos e contabilidade patrimonial (registros contábeis), são tratados no Manual da Despesa da União e outros documentos específicos emitidos pelo Órgão Central de Controle Interno do Ministério do Exército (BRASIL, 1990).

A Secretaria de Economia e Finanças (SEF) é o órgão de direção setorial do Exército Brasileiro e tem como um dos seus objetivos o manter a qualidade e eficiência na gestão dos recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais, dos processos e dos sistemas administrativos e das auditorias de avaliação da gestão dos recursos disponibilizados para o Comando do Exército e todas as Unidades Gestoras que o integram.

Através do Plano Estratégico do Exército (2019-2023), o Comandante do Exército expediu, no contexto da Racionalização Administrativa da Força, a estratégia de Implantação da Racionalização Administrativa tendo como uma de suas Ações Estratégicas a Racionalização de processos, através da atividade de Implantação de gestão por processos na Alta Administração, buscando uma gestão austera, em estrita conformidade com a legislação vigente.

Rezende (2015) frisa a necessidade de o Exército se manter constantemente focado em suas demandas e à evolução dos ditames legais a nível Federal:

Tomando por base que a administração do EB faz parte do sistema de administração Federal, é justo concluir que a Instituição deve

estabelecer normas e procedimentos que acompanhem a evolução do sistema administrativo governamental, que vive em constante transformação (REZENDE, 2015)

Neto (2016) menciona acerca da necessidade dos militares da Força tem amplo domínio e conhecimento do rol de literatura castrense atinente à Administração Militar:

Inserida e subordinada à Administração Pública Federal, a Administração Militar exige mais um rol de literaturas para pesquisa e domínio pelos militares. Assim, o militar do Exército Brasileiro encarregado de executar atividades administrativas deve conhecer plenamente, além das leis, normas e regulamentos que regem a sua Instituição, a legislação que trata especificamente sobre a administração militar (NETO, 2016).

O Art. 21 do Regulamento de Administração do Exército - RAE (BRASIL, 1990) define o rol dos agentes da administração da Unidade Administrativa:

- a. Agente Diretor;
  - b. Agentes Executores Diretos:
    - 1) Fiscal Administrativo;
    - 2) Encarregado do Setor de Pessoal;
    - 3) Encarregado do Setor de Contabilidade (Contador);
    - 4) Encarregado do Setor de Finanças (Tesoureiro);
    - 5) Encarregado do Setor de Material Almojarifado;
    - 6) Encarregado do Setor de Aprovisionamento (Aprovisionador).
  - c. Agentes Executores Indiretos:
    - 1) Comandante de Subunidade;
    - 2) Chefe de Serviços;
    - 3) Oficiais em Geral;
    - 4) Oficial de Dia;
    - 5) Subtenente;
    - 6) Encarregados de Depósitos, de Oficinas ou de Material;
    - 7) Qualquer pessoa física a que se tenha atribuído competência para exercer atividade administrativa de acordo com a legislação em vigor.
- (BRASIL, 1990)

Na prática percebeu-se no decorrer do tempo a necessidade de uma Seção com atribuições exclusivas para Aquisições e Licitações. Neto (2016) rechaça a importância de outros Agentes Administrativos como o Chefe da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) e o Encarregado dos Registros de Gestão como elementos adicionais e essenciais para atender ao princípio da segregação de funções:

É indispensável citar que foram agregados outros elementos para se adequar à Administração Pública Federal, dentre os quais se destaca o Chefe da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC), seção esta criada pela necessidade de separação desta atividade de compras do almoxarifado. Ainda, mais um elemento encontra-se ligado à administração militar, mesmo não sendo agente: o responsável pela conformidade do registro de gestão, que, basicamente, atua como auditor dos processos administrativos da OM. (BRASIL, 1990)

Apesar de não haver na estrutura prevista no Regulamento de Administração do Exército – RAE, é comum notar que a maioria das Unidades Administrativas do Exército Brasileiro possuidoras de autonomia administrativa possuem uma Seção de Aquisições, Licitações e Contratos – SALC. Tal implementação se justifica pela necessidade crescente de atender plenamente aos princípios da licitação, realizando as aquisições e contratações de forma eficiente e obedecendo ao princípio da segregação das funções.

Conforme o Conselho Federal de Contabilidade, na Resolução nº 1.212/2009:

segregação de funções significa atribuir a pessoas diferentes as responsabilidades de autorizar e registrar transações e manter a custódia dos ativos. A segregação de funções destina-se a reduzir as oportunidades que permitam a qualquer pessoa estar em posição de perpetrar e de ocultar erros ou fraudes no curso normal das suas funções (BRASIL, 2009).

A Seção de Aquisições, Licitações e Contratos - SALC surgiu com a finalidade de atender à crescente demanda e à adaptação da Administração Militar à obrigatoriedade de realizar as aquisições públicas através de licitações. Para isso, a 2ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército (2019) buscou apresentar uma proposta de estrutura funcional para a SALC que satisfaça as necessidades das Unidades Administrativas.

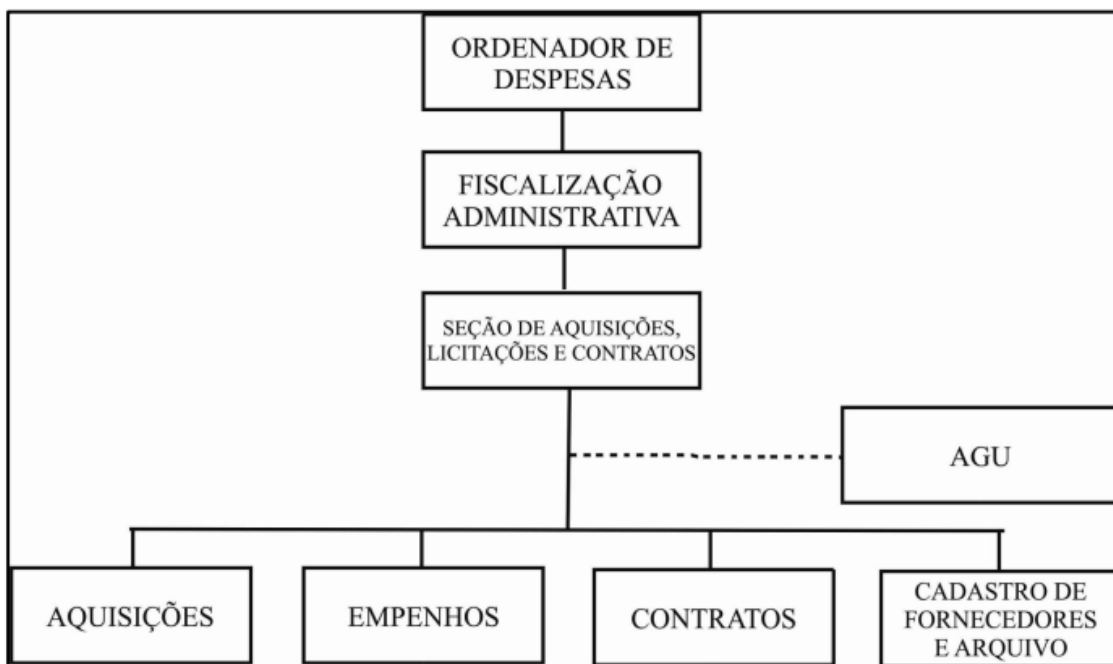


Figura 1: Proposta de estrutura funcional da SALC.  
Fonte: 2ª ICEx (2019).

Ainda no entendimento da 2ª ICEx (2019), são finalidades e atribuições da SALC:

- I – Manter a continuidade do fluxo de suprimentos, adquirir insumos atendendo aos interesses da OM em termos de preços, quantidade e qualidade através da aquisição de material;
- II – Contratar os serviços necessários à administração da OM;
- III – Realizar os processos licitatórios para aquisição de material e serviços;
- IV – Realizar e manter atualizados os contratos firmados entre os cessionários e os permissionários, caso haja, e o comando da OM; e
- V – Realizar os pregões eletrônicos (BRASIL, 2019).

Sobre o fluxo sistêmico interno das Unidades Administrativas e principalmente do que tange a procedimentos, segue (BRASIL, 2019):

Para a SALC manter um fluxo sistêmico de suas atividades, cada chefe de departamento / seção deve ter o compromisso de planejar suas necessidades de materiais e insumos, mantendo informado o setor de aquisições, visando a não prejudicar o bom andamento da OM como um todo (BRASIL, 2019).

A 2ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército confeccionou um Mapa Funcional, permitindo compreender como o Exército Brasileiro

visualiza o trâmite interno para as aquisições, no âmbito da Unidade Administrativa. No entanto percebe-se que apesar de não constar a SALC, todas atividades do fluxo de aquisições perpassam pelas atribuições dela.

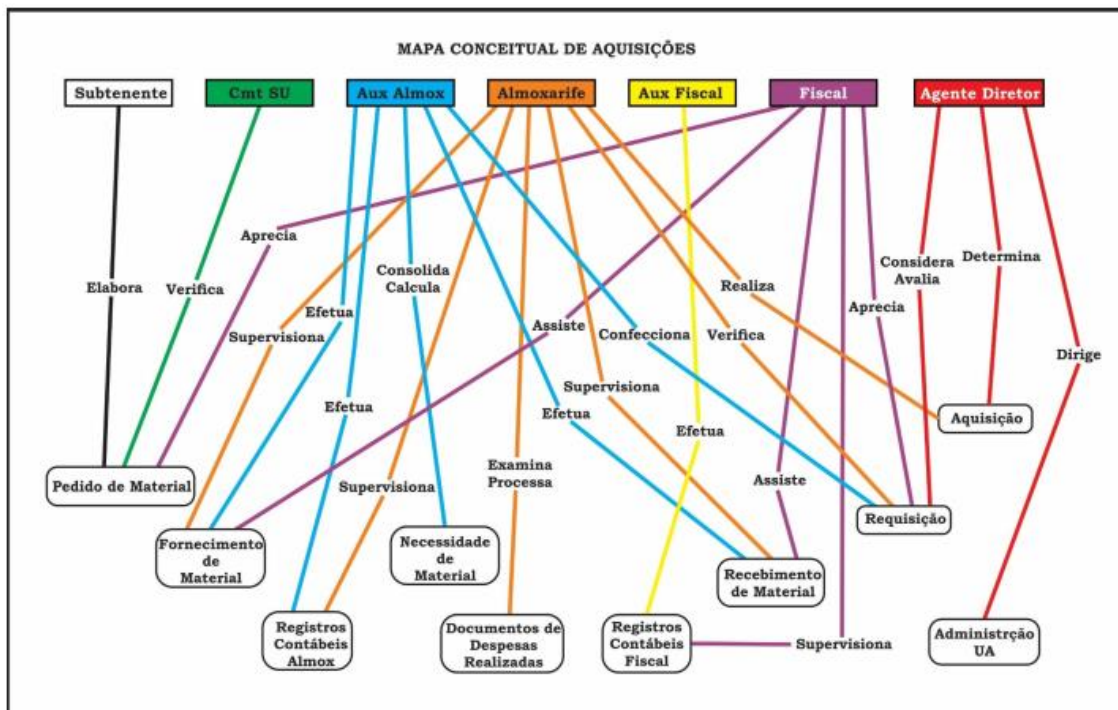


Figura 2: Mapa funcional de aquisições.  
Fonte: 2ª ICFEx (2019).

O Exército Brasileiro tem em sua composição oito Comandos Militares de Área, com 12 Regiões Militares distribuídas por todo território nacional. Há guarnições no Brasil, como por exemplo Rio de Janeiro – RJ, Brasília - DF, Santa Maria -RS, Juiz de Fora – MG, que possuem uma quantidade significativa de Organizações Militares com autonomia administrativa. Neste contexto, não se compreende o motivo de cada uma delas abrir um certame licitatório para contratar bens e serviços que são comuns a todos. Ainda nesse cenário, e abordando sobre os princípios da economicidade ligados à economia em escala, neste caso, podem gerar distorções no entendimento dos objetivos finais da licitação. Diversas Unidades podem contratar o mesmo serviço, do mesmo fornecedor ou não, por preços distintos, mesmo distem poucos metros uma da outra.

Como forma de solucionar esse impasse, o Exército tem se preocupado em criar núcleos de coordenação para a centralização das licitações no âmbito

da força. Assim, é possível garantir o aumento da efetividade nas aquisições realizadas pela Administração Militar, tudo no escopo da Racionalização proposta pelo Comandante do Exército.

Projetos como a criação de Bases Administrativas e seus Grupos de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos – GCALC, Projeto de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria (PRORASAM), Sistema Arco – Brasília-DF, são exemplos práticos e em execução das Diretrizes do Comandante do Exército Brasileiro.

### **2.1.2 Aquisições centralizadas no âmbito do Exército Brasileiro**

Para isso, voltamos a mencionar a sistemática conhecida como Registro de Preços. Instituída inicialmente pelo Decreto nº 3.931/2001, trouxe um acentuado nível de flexibilização ao processo de aquisição. O seu artigo 2º são especificadas as hipóteses para a utilização:

“Art. 2º Será adotado, preferencialmente, o SRP nas seguintes hipóteses:

I - quando, pelas características do bem ou serviço, houver necessidade de contratações freqüentes;

II - quando for mais conveniente a aquisição de bens com previsão de entregas parceladas ou contratação de serviços necessários à Administração para o desempenho de suas atribuições;

III - quando for conveniente a aquisição de bens ou a contratação de serviços para atendimento a mais de um órgão ou entidade, ou a programas de governo; e

IV - quando pela natureza do objeto não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração” (BRASIL, 2001).

No tocante ao inciso III, as aquisições de bens ou a contratação de serviços para atendimento de mais de um órgão ou entidade caracteriza a compra centralizada.

O objetivo da centralização das aquisições pode ser viabilizado através do Registro de Preços dos materiais e serviços comuns por intermédio do Pregão Eletrônico.

A Secretaria de Economia e Finanças do Exército, através da Portaria nº 01 – SEF, de 27 de janeiro de 2014, traz algumas definições conceituais que darão nitidez ao entendimento dos mecanismos do SRP:



Art. 4º Para os efeitos desta Portaria são adotadas as seguintes definições:

I - Sistema de Registro de Preços (SRP) - conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras;

II - Ata de Registro de Preços (ARP) - documento vinculativo, obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores, unidades gestoras (UG) e condições a serem praticadas, conforme as disposições contidas no instrumento convocatório e propostas apresentadas;

III - Unidade Gestora Gerenciadora - (UGG) unidade responsável pela condução do conjunto de procedimentos para registro de preços e gerenciamento da ata de registro de preços dele decorrente; 2

IV - Unidade Gestora Participante - (UGP) unidade que participa dos procedimentos iniciais do SRP e integra a ARP; e

V - Unidade Gestora Não Participante - (UGNP) unidade que, não tendo participado dos procedimentos iniciais da licitação, atendidos os requisitos desta norma, faz adesão à ata de registro de preços; e

VI - Intenção de Registro de Preços (IRP) - ferramenta, disponível no site do Portal de Compras do Governo Federal - COMPRASNET ([www.comprasnet.gov.br](http://www.comprasnet.gov.br)) para registro e divulgação dos itens a serem registrados (BRASIL, 2014).

Assim, as aquisições no âmbito do Exército Brasileiro estão dentro do contexto de racionalização administrativa e pode ser observada na execução do Plano Estratégico de implantação de Bases Administrativas. O comandante da Força Terrestre visa, através da sua Diretriz (BRASIL, 2019), dar maior eficiência e potencializar os resultados na racionalização.

Vale ressaltar que algumas unidades possuem estruturas e práticas de compras centralizadas, as quais se dão a nível da Guarnição, da Região Militar, ou até de Comando Militar de Área. E sobre a conjunção de esforços entre Forças distintas ou até mesmo de órgãos públicos diferentes pode ser designada, segundo da Silva e Barki (2012), pelo termo “compras compartilhadas”.

No presente trabalho será conceituado algumas visões e definições que se assemelham com às empregadas por Karjalainen (2011) e por Arnold (1999), que descrevem que a centralização não irá contemplar todas as atividades envolvidas no processo de compras.

Para grande parcela dos administradores públicos a centralização de compras é fonte de benefícios de variadas naturezas à organização. Como grande exemplo disso, tem-se destaque as economias de escala proveniente dos volumes e as economias administrativas ou processuais decorrentes da

conjugação de esforços entre as unidades gestoras gerenciadoras e as unidades gestoras participantes.

Outro aspecto de relevância que deve ser salientado é que a atividade de centralização das aquisições e contratações, principalmente no âmbito no Exército, enxugará o efetivo empregado na atividade meio (atividades administrativas). Com isso, em se tratando de uma instituição que possui limitação do efetivo a ser empregado para este fim, isso permite direcionar pessoal da linha militar bélica para as atividades fim.

Faes, Matthyssens e Vandembempt (2000) citam que a busca pela eficiência e efetividade levaram ao crescimento da adesão às centralizações e coordenações das funções de aquisição. Segundo Aljian (1981) apud Coggins (1996), a premissa básica em compras é que comprar de forma centralizada é mais eficiente e possui melhor custo-benefício do que de forma descentralizada. Tais medidas implicará na maior padronização dos materiais e serviços a serem prestados.

Ainda segundo Trautmann, Bals e Hartmann (2009) a centralização de compras cria benefícios sinérgicos sobre elas, os quais podem ser divididos em três principais categorias: economias de escala, economias de informação e aprendizado e economias de processos.

## **2.2 ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU)**

A Organização das Nações Unidas (ONU) foi criada no ano de 1945, na cidade de São Francisco, EUA. Com o objetivo de um equilíbrio mundial entre as nações, principalmente os países que participaram da 2ª Guerra (exceto os países do Eixo: Alemanha, Itália e Japão) que, através de diversos encontros e reuniões, perceberem a necessidade de evitar um novo conflito.

“A Organização das Nações Unidas, também conhecida pela sigla ONU, é uma organização internacional formada por países que se reuniram voluntariamente para trabalhar pela paz e o desenvolvimento mundial.” (WWW.BRASIL.UN.ORG, acesso 02 de agosto 2021).

Nesse contexto, já existia a Liga das Nações, criada em 1919 ao final da I GM, foi o embrião da ONU. Mesmo com o fracasso desta Liga na sua missão de evitar outro conflito de magnitude global, semeou a ideia da necessidade da cooperação entre diversas nações na busca de solucionar discordâncias, entre elas, evitando o escalonamento de uma crise até o ato de um conflito armado. A Liga das Nações deixou de existir em 18 de abril de 1946, já depois da criação da ONU.

“Posteriormente, o fim da Primeira Guerra Mundial levou a criação da Liga das Nações. O organismo deveria trabalhar no sentido de evitar novos conflitos. A Liga das Nações deu ensejo, entre outras iniciativas, ao surgimento de ideias concretas, respaldadas em nível governamental, sobre a criação de uma força militar internacional permanente ou de um sistema de pronto-emprego de contingentes nacionais, que cumprissem mandatos de manutenção e supervisão de armistícios e cessar-fogo entre países beligerantes.” (FONTOURA, 1999, p. 37)

O Brasil é um dos integrantes das Organizações das Nações Unidas, desde sua criação em 24 de outubro de 1945. Desde então tem participado de significativas missões, estando entre os vinte maiores contribuintes das Nações Unidas em Operações de Paz.

“A contribuição do Brasil às missões da ONU começa há exatos 70 anos, quando militares e diplomatas brasileiros participaram da primeira equipe multinacional que recebeu autorização, em outubro de 1947, para atuar nos Bálcas.” (HAMMAN, 2017, p. 03)

Conforme Jonny (2009), a Organização das Nações Unidas (ONU) foi criada sob o peso da Segunda Guerra Mundial e com o fantasma do insucesso da Liga das Nações. Esses fatores serviram para moldar esse novo organismo de cooperação multilateral de forma a torná-lo mais eficiente.

Villani (2015) aborda que a Carta da ONU delega a responsabilidade pela manutenção das operações de paz ao Conselho de Segurança, delegação que reúne cinco Estados membros permanentemente, e com direito de voto, e dez Estados membros em caráter provisório, por um prazo de dois anos.

“Os membros permanentes do Conselho têm poder de veto em qualquer deliberação do Órgão, o que restringe o ideal de universalidade a que a ONU se propõe. Com o mundo dividido em blocos antagônicos, esse poder paralisou muitas das ações do CSNU, porque as decisões do mesmo subordinam-se à unanimidade 23 dos membros permanentes e esta nem sempre foi alcançada, em razão de conflitos de interesses.” (MANGIAVACCHI, 2002, p.14)

Dentro da estrutura das Nações Unidas há o Conselho de Segurança das Nações Unidas, um órgão cujo mandato é zelar pela manutenção da paz e da segurança internacional, este Conselho é responsável pela tomada de decisão. Normalmente decide sobre o emprego de tropas desse organismo. É composto pelos cinco países com poder de veto e assento permanente: EUA, China, Inglaterra, França e Rússia, e mais dez países eleitos por dois anos. Dentre esses dez países eleitos, o Japão e o Brasil são as nações que mais vezes integraram o conselho de segurança da ONU, tendo sido eleitos em 10 ocasiões.

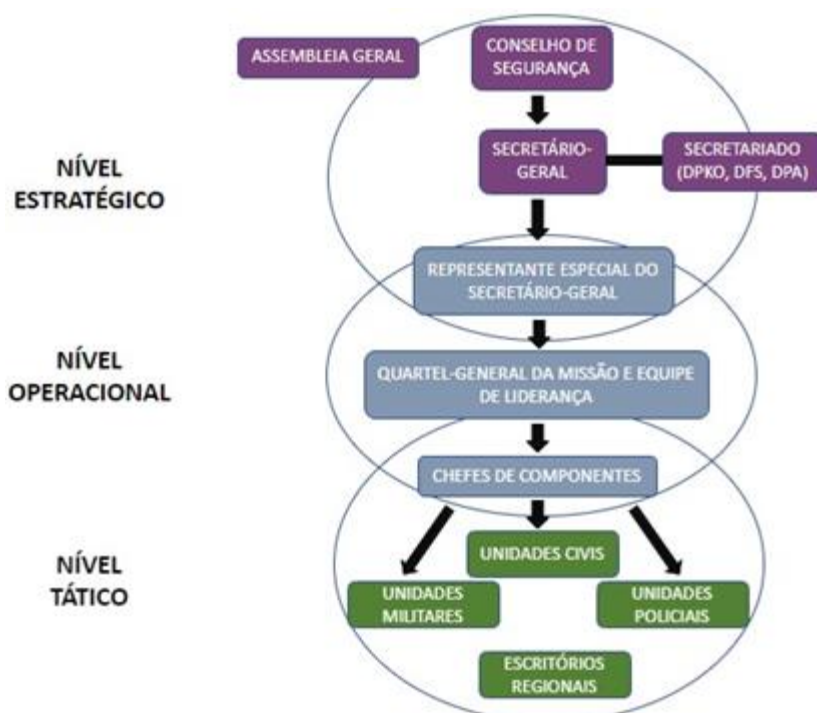


Figura 3 – Níveis de decisão em Missão de Paz.  
Fonte: Brasil, 2017, p.

O Brasil sempre buscou exercer de forma atuante sua participação como integrante da Organização, não só na criação da ONU, como também no

envolvimento e emprego de tropas militares em diversas ações internacionais. A expressão militar da ONU sempre visa e objetiva a paz, a integridade das nações e a defesa dos direitos humanos.

“A contribuição do Brasil as missões da Organização das Nações Unidas (ONU) começa há exatos 70 anos, quando militares e diplomatas brasileiros participaram da primeira equipe multinacional que recebeu autorização, em outubro de 1947, para atuar nos Bálcãs. Cerca de uma década depois, a primeira missão da ONU com tropas (unidades constituídas) também contou com militares brasileiros. Desde então, o Brasil já participou de 47 missões da organização, incluindo 43 operações de manutenção da paz, e enviou ao terreno cerca de 50 mil homens e mulheres uniformizados.” (CCOPAB, 2017, p 03).

### **2.2.1. MISSÃO DE PAZ DA ONU – MINUSTAH**

A criação da MINUSTAH (sigla derivada do francês: Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en Haïti) foi estabelecida pelo Conselho de Segurança da ONU por perceber e considerar que a situação do Haiti consistia em uma ameaça à paz mundial e segurança da região.

Em função disso, a ONU, mediante a Resolução Nr 1542/CS/ONU do Conselho de Segurança, de 30 de abril de 2004, criou a MINUSTAH (em português, Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti) para restabelecer a segurança e normalidade institucional do país após sucessivos episódios de turbulência política e violência, que culminaram com a partida do então presidente, Jean Bertrand Aristide, para o exílio. Tal Resolução previa um componente militar composto por 6.700 homens e tendo como comandante um oficial general do Exército Brasileiro – Force Commander.

De acordo com Uziel (2015), o Brasil, que não integrou a FMI, mas era membro eletivo do Conselho de Segurança e votou a favor da Resolução, anunciou, dias depois, que teria interesse em dar contribuição substantiva para a futura missão e, possivelmente, indicar o comandante de seu componente militar.

Em junho de 2004, Haman e Ramires (2018) mencionam que tropas brasileiras foram enviadas ao Haiti diante da gravidade da situação política, social e econômica. Diretamente, podemos citar a baixa esperança de duração da vida, a miséria, inclusive as dificuldades de acesso aos meios de subsistência e de abastecimento de água, assim como a perene crise energética. A situação haitiana provou ser multifacetada, por compor enormes desafios em variadas frentes, entre as quais a política, a militar e policial e os direitos humanos.

Do ponto de Hamann e Teixeira (2017), e da ótica militar, o Brasil enviou cerca de 40 mil militares para a MINUSTAH, organizados em 26 contingentes em sistema de rodízio, o que viabilizou o acúmulo de importantes experiências profissionais e pessoais, com positivos impactos para as Forças Armadas.

Confome a ONU (2015) o Conselho de Segurança da ONU adotou, em 13 de abril de 2017, a Resolução 2350 (2017), que estendeu pelos seus últimos seis meses o mandato da Missão das Nações Unidas para a estabilização no Haiti (MINUSTAH) e estabeleceu, a partir de 16 de outubro do mesmo ano, uma nova operação de manutenção da paz no país – Missão das Nações Unidas para o apoio à Justiça no Haiti (MINUJUSTH), composta apenas por civis e unidades de polícia.

O objetivo central e principal da MINUSTAH durante o período de execução da missão em si foi retomar a livre expressão da vontade do povo haitiano na escolha de seus novos dirigentes, garantindo eleições livres e informadas, além de formar o desenvolvimento institucional e econômico do país.

A missão teve fim no seu último contingente em abril de 2017, sendo o último contingente composto por tropas do Comando Militar do Sudeste, onde tiveram o transporte de pessoal realizado pela Força Aérea Brasileira e o transporte de material realizado pela Marinha do Brasil. O Brasil participou por mais de uma década, sendo esta missão uma fonte inestimável de aprendizado para o Brasil e principalmente para as Forças Armadas brasileiras.

Costa (2015) destaca que a participação brasileira nas operações de paz ao longo do tempo e, especialmente, na Missão das Nações Unidas para a

Estabilização do Haiti (MINUSTAH), considerada como a mais relevante participação brasileira em uma missão de paz da ONU. Ao estabelecer comparações entre os orçamentos de Defesa de alguns países e, ainda, ao descrever as despesas incluídas no orçamento da Defesa nacional e àquelas destinadas pelo governo brasileiro, especificamente às operações de paz, busca elencar as motivações do Brasil para participar das operações de paz das Nações Unidas e as contribuições que essa participação traz para a segurança, defesa e desenvolvimento do país.

De acordo com a Portaria nº 090, de 23 de fevereiro de 2015, durante o período em que o Brasil integrou a MINUSTAH, o Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB) foi reconhecido como o Centro de Paz do Brasil pelas Nações Unidas e foi e é o responsável pelo preparo de militares, policiais e civis para missões de paz. O Centro foi criado em 2004, na Vila Militar/RJ, com o preparo do 3º Contingente Brasileiro, para a Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti (MINUSTAH), com a denominação de Centro de Instrução de Operações de Paz (CI Op Paz).

Segundo Vendramin (2014), o Centro Conjunto de Operações de Paz foi criado com a evolução do então CI Op Paz. Após a visita do Ministro da Defesa, Nelson Azevedo Jobim ao Haiti, para identificar o trabalho da tropa brasileira desdobrada naquela missão de paz, principalmente, na assistência humanitária à população civil, no pós terremoto, identificou a necessidade de criação de um centro único e com a participação das três Forças (Marinha do Brasil, Exército Brasileiro e Força Aérea Brasileira).

Em 15 de junho de 2010, por intermédio de Portaria Ministerial, Portaria Nº 952-MD, é criado o CCOPAB, com a missão de preparar civis e militares brasileiros e de nações amigas a serem desdobrados em missões de paz e de desminagem humanitária com a participação das três Forças, alterando-se a sua denominação anterior.

O CCOPAB oferece diversos cursos de preparo de tropas, de civis, policiais militares e mantém equipes móveis de treinamento para apoio à instrução, em países de nações amigas.

No CCOPAB são ministrados cursos e estágios de preparação de tropas, civis e policiais militares, pode-se citar o Estágio de Preparação de Comandantes e Oficiais de Estado-maior de Organização Militar de Força de Paz (EPCOEM); Estágio de Preparação de Comandantes de Subunidades e Pelotão (EPCOSUPel); Estágio de Logística e Reembolso em Operações de Paz; Estágio de Coordenação Civil-Militar (CIMIC); Estágio de Tradutores e Intérpretes Militares; Exercício Básico de Operações de Paz; Exercício Avançado de Operações de Paz.

### **2.2.2. PREPARAÇÃO DE UM BATALHÃO DE INFANTARIA DE FORÇA DE PAZ**

A preparação de um contingente de Força de Paz do Exército Brasileiro, no que se refere a de um Batalhão de Infantaria, inicia-se com a seleção da Brigada responsável pelo preparo e do pessoal, gerido pelo Gabinete do Comandante do Exército (Gab Cmt Ex), com a nomeação do comandante, subcomandante e principais funções do Estado-Maior.



Figura 4: Apronto Operacional

Fonte: <<https://www.forte.jor.br/2021/07/13/exercito-brasileiro-realiza-apronto-operacional-para-a-onu/>> Acesso 20 ago 2021.



A coordenação do preparo é a cargo do Comando de Operações Terrestres (COTER) através do Sistema de Missão de Paz que é composto pela Divisão de Missão de Paz do Comando de Operações de Terrestres (COTER); pela Seção de Missão de Paz da 5ª Subchefia do Estado-maior do Exército; e pela Seção de Levantamento Orçamentário do Comando Logístico (COLOG).

A preparação de um Batalhão de Infantaria de Força de Paz (Leve) para a missão de paz no Haiti dura, aproximadamente, de 4 (quatro) a 5 (cinco) meses. Dentro deste período, é muito importante identificar os fatores de custos e prazos para o preparo de um Batalhão de Infantaria de Força Paz para ficar em condições operativas, sob a égide das Nações Unidas (ONU).

Vale lembrar que as operações de manutenção, imposição e consolidação da paz da ONU sempre necessitaram e necessitam de duas capacidades principais: de um mecanismo que torne possível o desdobramento ágil de tropas para o país onde ocorre a guerra ou grave afronta aos direitos humanos, bem como de uma reserva estratégica, para reforçar, de maneira ágil e flexível, a execução de uma missão.



Figura 5 – Tipo de Missão de Paz.  
Fonte: Brasil, 2017, p.

Filho (2004), aborda que o Batalhão de Infantaria de Força de Paz (BI F Paz) ou simplesmente BRABAT, do acrônimo Brazilian Battallion, seria composto por 750 militares do 19º Batalhão de Infantaria Motorizado, sediado

em São Leopoldo/RS, com a previsão inicial de recursos na ordem de R\$ 154.000.000,00, distribuídos em:

- Gastos de pessoal: R\$ 50.158.910,00;
- Gastos de Custeio: R\$ 65.770.807,00; e
- Investimentos: R\$ 38.057.283,00.

Vale lembrar, ainda, que há custos com combustível, preços das passagens aéreas, aluguel de veículos, diárias pagas aos militares, custos com material para a realização de exames médicos e hospitalares, custos das vacinas para imunização dos militares a serem desdobrados em missões de paz e os valores das munições utilizadas durante o preparo.

Além disso, as atividades necessárias à capacitação dos militares iniciam-se na preparação e execução de estágios no CCOPAB, por estágios sob a coordenação da Brigada Responsável pelo Preparo que culminam na execução de dois estágios para se certificar o nível de adestramento e treinamento alcançado pela tropa, o Exercício Básico de Operações de Paz e o Exercício Avançado de Operações de Paz.

Um fato bastante relevante e deve ser abordado são as aquisições e contratações durante a fase de adestramento do EBOP e EAOP que são fundamentais e cruciais para a execução da missão. Exemplos disso são aquisições de agasalhos personalizados, aquisição de equipamentos e acessórios individuais, fardamentos e calçados, alimentação, roupa de cama e banho, serviços de lavanderia, material para segurança alimentar e de expediente.

De acordo com Filho (2010), evidenciou-se também a preocupação com o ensino de idiomas como fator de sucesso para a missão a preparação linguística do idioma inglês e francês, este último contextualizado para o idioma “creole”, possíveis de ocorrer durante a missão no Haiti.

Com isso, pode-se observar a existência de dois grandes grupos de materiais e serviços a serem contratados/adquiridos. Aqueles que já são feitos de forma centralizada, normalmente pelos Órgãos Provedores (Depósitos de Suprimentos, Batalhões de Suprimento, Depósitos de Subsistência, Depósitos

de Munição, entre outros), Batalhões Logísticos ou Regiões Militares, e os demais materiais e serviços adquiridos/contratados de forma descentralizadas, normalmente pelo Comando de Brigada responsável pela preparação do contingente ou delegado a uma organização militar integrante desta Brigada.



Figura 6 – Material distribuído para o BRABAT 24/2016  
Fonte: O Autor

Nestes casos, onde há a descentralização das aquisições, normalmente observa-se uma descontinuidade de aquisições na preparação de um contingente para o outro, além de não haver padronizações, padrões mínimos de qualidade, aquisições com valores distintos para o mesmo produto ou serviço, além da perda do benefício pela compra em escala.



Figura 7: Colete articulado distribuído ao BRABAT 24/2016  
Fonte: O Autor

Normalmente, produtos como gêneros de subsistência (Quantitativo de Subsistência - QS), equipamentos de combate individual (colete tático, joelheira, cotoveleira e capacete), fardamentos, calçados, roupa de cama, saco-bagagem (usualmente chamado de “saco V.O.”), combustíveis e munição são adquiridos e fornecidos através da cadeia de suprimento do Exército.



Figura 8 – Apronto Operacional 2.

Fonte: <<https://www.forte.jor.br/2021/07/13/exercito-brasileiro-realiza-apronto-operacional-para-a-onu/>> Acesso de 20 ago. 2021.

Porém, levando em consideração que um Batalhão de Infantaria de Força de Paz tem um efetivo médio de aproximadamente 750 (setecentos e cinquenta) homens, as aquisições tomam vulto. Adquirir produtos individuais como óculos com proteção UVA/UVB, protetor solar, luvas, gandoletas, agasalhos e gorros, distintivos, sotaches, bandanas, balaclava, toalhas, apito, cadeado, bandoleira, protetor auricular, além de curso de idiomas, aquisição de passagens aéreas, material de expediente, material para segurança alimentar e aprovisionamento, aluguel de automóvel, contratação de serviços de lavanderia, gêneros de subsistência (Quantitativo de Rancho - QR), material de saúde, cursos de capacitação e, por vezes, material de construção.



Além disso, vale salientar que há situações peculiares na preparação de tropas de Força de Paz. Contratação de cursos específicos como idiomas, padeiro, eletricista, operadores de empilhadeira, formação de motoristas com capacidade de movimentação de produtos perigosos, operadores de gerador a diesel, exigem um padrão mínimo de qualidade e, se possível, uma padronização de ensino que nivele e capacite o pessoal para o pronto emprego.

Quando se projeta no tempo a quantidade e a qualidade mínima necessária das aquisições e contratações imprescindíveis a preparação da tropa, pode-se observar que se feito de forma centralizada poderia alcançar um padrão de qualidade mais elevado com um custo inferior.

### **3. ANÁLISE E RESULTADOS**

O objetivo da pesquisa é identificar as aquisições necessárias ao preparo do combatente integrante de um Batalhão de Infantaria de Força de Paz (BI F Paz) para missões de paz, evidenciando a existência de materiais que durante o preparo já são adquiridos e/ou contratados de forma centralizada e distribuída via cadeia de suprimentos, mas principalmente identificar aqueles materiais que são imprescindíveis ao combatente de Força de Paz e que são adquiridos descentralizadamente a cada preparação.

Compreende-se que os estudos desenvolvidos no decorrer do referencial teórico foram, a rigor, suficientes para perceber as questões levantadas. Isso representa, a nosso visto, a importância de uma preparação eficiente e obedecendo princípios vitais da administração pública, como a economicidade.

A prática repetitiva de aquisições descentralizadas para um mesmo objeto mostra a perda de eficiência, da economia de escala e da celeridade processual. Para a definição das atividades necessárias, poderá ser um fator crítico para o sucesso da missão.

A centralização fornece, a longo prazo, um histórico de consumo, um aumento da previsibilidade de custos e prazos. Além disso, permite facilitar o

mapeamento de processos e fornece dados que favorecerá uma futura negociação de participação brasileira em missões de paz.

Cabe ressaltar, dentro desse contexto da celeridade, prontidão e agilidade operacional a importância da prestação administrativa em eventos como o ocorrido no terremoto catastrófico de 12 de janeiro de 2010. O Brasil resolveu desdobrar um novo Batalhão de Infantaria de Força de Paz (Leve), BRABAT 2, e o início do desdobramento, ocorrido em 13 de fevereiro de 2010 foi prejudicado pela premissa de tempo. Assim, o acionamento urgente e a necessidade de reação rápida tiveram de ser além das operacionais, pois todos os militares enviados para o apoio humanitário nesta ocasião necessitavam dos materiais e equipamentos básicos urgentemente. A necessidade de aquisições ágeis é produto de Atas de Registros de Preços vigentes. O que foi de encontro a forma de preparação feita na ocasião.

Barros (2011), relatou que a primeira leva de militares do BRABAT 2/12 chegou ao Haiti em 11 de janeiro de 2010 e no dia seguinte participaram do Plano de Contingência do Terremoto ocorrido no Haiti, no dia 12 de janeiro de 2010, às 16:53 h, horário local, afetando aproximadamente três milhões de pessoas e vitimando aproximadamente 250 mil pessoas.

Pereira (2011), evidencia que no preparo do BRABAT 24 foram alocados R\$ 5.775.078,89 (cinco milhões setecentos e setenta e cinco mil, setenta e oito reais e oitenta e nove centavos), 100.000 (cem mil) litros de óleo diesel, 20.000 (vinte mil) litros de gasolina e na ordem de 260.984 (duzentos e sessenta mil e novecentos e oitenta e quatro) cartuchos de munição.

Por isso, percebe-se, dentro dessa análise de dados, a importância da existência de um núcleo de aquisições e gerenciamento que funciona continuamente. Mantendo as licitações vigentes e de formas que permitam a continuidade do apoio até mesmo em casos urgentes.

Espera-se que os resultados apresentados neste trabalho possam contribuir para o aperfeiçoamento da doutrina militar da Força Terrestre Brasileira, principalmente na preparação das Forças de Prontidão no tocando a eficiência administrativa, financeira, processual e de alocação de pessoal.



Posto isso, sabe-se que ações contínuas ou, principalmente, urgente exigem um planejamento minucioso.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES**

Após toda a exposição realizada neste trabalho, percebemos que a existência de um núcleo central de aquisições, responsável também pela gerência de aquisições/contratações não estão inseridas dentro da cadeia de suprimento do Exército Brasileiro, são imprescindíveis na continuidade, agilidade, celeridade e, principalmente, na eficiência e eficácia na gestão dos recursos públicos. Sabe-se que a prontidão operacional é uma situação frequente de diversas tropas do Exército Brasileiro e que devem estar em condições plenas para acionamento em caso de missões reais. E que essa situação é, na prática, uma obrigação administrativa.

No decorrer deste trabalho constatamos que as questões de estudo foram alcançadas, já que comprovamos que a operacionalidade de uma tropa, principalmente de Operação de Paz, está diretamente ligada a parte logística e administrativa, e que a atividade-fim só cumpre sua finalidade se a atividade-meio estiver conseguindo manter a continuidade do apoio logístico-administrativo.

O Brasil necessita dispor de capacidades para projetar poder e o desdobramento de tropas em missões de paz, mesmo com restrições orçamentárias para preparo das tropas. A otimização de recursos será uma oportunidade para se concretizar o que determina a Estratégia Nacional de Defesa.

Para isso, as Forças Armadas deverão se empenhar, sempre, para aperfeiçoar e capacitar seus integrantes a participar de ações humanitárias e de missões de paz.

Pode-se observar que, paralelamente à preparação do Batalhão de Infantaria de Força de Paz, havia a preparação da BRAENGCOPY (Companhia de Engenharia de Força de Paz) onde na condução das atividades administrativas na preparação havia a previsão da criação de um Núcleo de Comando responsável pela ativação das atividades administrativas. No entanto, conforme consta nos relatos do entrevistado, não havia a previsão de

centralizar as atividades de aquisição. Além das atividades de seleção de pessoal, o Núcleo era responsável pela descentralização dos recursos e gerência da aplicação. Era um órgão central com atividades de gestão.

A boa estruturação das forças brasileiras nos contingentes de força de paz, beneficiou o êxito da missão e a integração em um ambiente complexo e difuso. No entanto, boas práticas administrativas visam otimização, racionalização de processos, racionalização das estruturas organizacionais e, desta forma, alinha-se com o Plano Estratégico do Exército 2020-2023.

Por fim, as mudanças e evoluções contribuem para o aumento da projeção nacional e da imagem do Brasil para o mundo, temos como objetivo evidenciar ainda mais a importância de desempenhar bem as funções da atividade-meio para que a atividade-fim cumpra sua missão da melhor forma possível.

**THALES VINÍCIUS DE SOUZA FRANÇA**  
**Capitão de Intendência**

## REFERÊNCIAS

ALJIAN, G.W. **Aljian's Purchasing Handbook**. 4. ed. New York: McGraw Hill, 1981.

ARNOLD, U. Organization of global sourcing: ways towards an optimal degree of centralization. **European Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 5, n. 3, p. 167-174, 1999.

BARROS, Otavio S. R. B. Comandante do Batalhão de Infantaria de Força de Paz (12º Contingente). Relatório do Emprego do 12º Contingente. CONFIDENCIAL. Porto Príncipe/Haiti, 11 de agosto de 2010

BRASIL. **Cartilha para a execução das licitações centralizadas, no Sistema de Registro de Preços (SRP), no âmbito da 12ª ICFeX. Disponível em: <[http://www.12icfex.eb.mil.br/images/3secao/cartilha\\_GCALC\\_12\\_ICFeX.pdf](http://www.12icfex.eb.mil.br/images/3secao/cartilha_GCALC_12_ICFeX.pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2021.**

\_\_\_\_\_. **Comando de Operações Terrestres (COTER). Portaria nº 013-COTER, de 28 de março de 2006.** Diretriz de Preparo para Contingentes e Militares em Missões Individuais junto às Nações Unidas.

\_\_\_\_\_. **Comando de Operações Terrestres (COTER). Portaria nº 216-COTER, de 18 de novembro de 2019.** Aprova a Concepção de Preparo e Emprego da Força Terrestre (EB70-D-10.002), 2ª Edição, 2019. **Boletim do Exército nº 49. Brasília, 2019.**

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 10 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013.** Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 98.820, de 12 de janeiro de 1990.** Aprova o Regulamento de Administração do Exército (R-3). Brasília: 1990.

\_\_\_\_\_. **Diretriz do Comandante do Exército 2019**. Disponível em: <<https://www.eb.mil.br/documents/10138/9474894/DIRETRIZ+DO+COMANDA+NTE+DO+EXÉRCITO+2019+OTIMIZADO.pdf/eca42421-8af4-ddfa-e94a-0572f280c37b>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

\_\_\_\_\_. **Estado-Maior do Exército (EME). Portaria nº 134-EME, de 8 de agosto de 2018**. Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército Modernização do Sistema Operacional Militar Terrestre (Prg EE SISOMT).

\_\_\_\_\_. **Estado-Maior do Exército (EME). Portaria nº 176-EME, de 29 de agosto de 2013**. Aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (EB20-N08.001), 2ª Edição, 2013.

\_\_\_\_\_. **Estado-Maior do Exército (EME). Portaria nº 300-EME, de 9 de novembro de 2015**. Aprova a Diretriz para a seleção, a estruturação e o preparo de Organizações Militares de Força de Paz colocadas à disposição do Sistema de Prontidão de Capacidades de Manutenção da Paz das Nações Unidas (UNPCRS) – (EB20-D-05.004).

\_\_\_\_\_. **Estado-Maior do Exército (EME). Portaria nº 330-EME, de 4 de novembro de 2019**. Aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Custos do Portfólio, dos Programas e dos Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro (EB20-N-08.002), 1ª Edição, 2019.

\_\_\_\_\_. Exército. Comando do Exército. **Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2020-2023**. Brasília, DF, 2019.

\_\_\_\_\_. **Gabinete do Comandante do Exército. Portaria Nº 090, de 23 de fevereiro de 2005**. Cria o Centro de Instrução de Operações de Paz.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 10 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. Lei 10.520/2002, 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.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm). Acesso em: 22 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12,462, de 04 de agosto de 2011. **Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC**; Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm). Acesso de 10 de ago. 2021.

\_\_\_\_\_. Lei nº 14,133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.133-de-1-de-abril-de-2021-311876884>. Acesso em: 10 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. **Ministério da Defesa. Portaria nº 952-MD, de 15 de junho de 2010**. Cria o Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB).

\_\_\_\_\_. **Manual de operações de paz**. Brasília: Ministério da Defesa, 2013. Disponível em: <<https://bit.ly/2NU6wGC>>. Acesso em: 10 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. **MD 34-M-02**: Manual de Operações de Paz. Brasília, DF, 2013.

\_\_\_\_\_. **MD 34-M-03**: Manual de Emprego do Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA) nas Forças Armadas. 1 ed. Brasília, DF, 2011.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 001-SEF, de 27 de janeiro de 2014**. Normatiza, no âmbito do Exército, o Sistema de Registro de Preços. Brasília: 2014

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 162-EME, de 5 de junho de 2017**. Aprova a Diretriz para a implantação da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria (EB20-D-11.016). Brasília: 2017.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014**. Aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016). Brasília: 2014.

\_\_\_\_\_. Port. nº 1.986-Cmt Ex, de 10 DEZ 19 **Política Militar Terrestre, integrante do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército**. Separata ao Boletim do Exército, Brasília, DF, nº 51 de 21 de dezembro de 2019.

\_\_\_\_\_. **Treinamento Rotinas da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos, da 2ª ICFEx.** Disponível em: <[http://www.2icfex.eb.mil.br/images/conteudo/area\\_das\\_secoes/01\\_satt/06\\_treinos\\_2018/01\\_rotinas\\_salc/rotinas\\_salc.pdf](http://www.2icfex.eb.mil.br/images/conteudo/area_das_secoes/01_satt/06_treinos_2018/01_rotinas_salc/rotinas_salc.pdf)> Acesso em: 16 maio. 2021.

COSTA, Júlio C. Franco da. **Contribuições da participação brasileira em Operações de Paz da Organização das Nações Unidas para a Segurança, Defesa e Desenvolvimento do Brasil.** 2015. 72 f. Monografia - ESG, Rio de Janeiro, 2015

COGGINS, J. P. **Centralized Public Purchasing.** San Jose, 1996. 47p. Monografia (Master of Public Administration) - Faculty of the Political Science Department, San Jose State University. Disponível em: <<http://pucrio.summon.serialssolutions.com/br-PT>> Acesso em: 02 jun. 2021.

CENTRO CONJUNTO DE OPERAÇÕES DE PAZ NO BRASIL. **Missão do centro.** 2006. Disponível em: <http://www.ccopab.eb.mil.br>. Acesso em 24 de fev. de 2021.

CENTRO CONJUNTO DE OPERAÇÕES DE PAZ NO BRASIL. **Sobre o CCOPAB.** 2006. Disponível em: <http://www.ccopab.eb.mil.br>. Acesso em: 26 de jul de 2021.

CENTRO CONJUNTO DE OPERAÇÕES DE PAZ DO BRASIL (CCOPAB), Centro Sergio Vieira de Mello. Biblioteca digital. Disponível em: <<http://www.ccopab.eb.mil.br/pt/cursos-e-estagios>>. Acesso em 15 de julho de 2021.

DE SOUZA, Wagner Gonçalves. **Aquisições centralizadas no Exército Brasileiro: a implantação do Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC).** 2019. 212 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comando e Estado Maior do Exército, ECEME, Rio de Janeiro, 2019.

Exército Brasileiro realiza apronto operacional para a ONU. FORÇAS TERRESTRES, 2021. Disponível em <<https://www.forte.jor.br/2021/07/13/exercito-brasileiro-realiza-apronto-operacional-para-a-onu/>> Acesso de 20 Ago. 2021.

FONTOURA, Paulo Roberto Campos Tarrisse Da. **O Brasil e as Operações de Manutenção da Paz das Nações Unidas.** Instituto Rio Branco; Fundação Alexandre de Gusmão; Centro de Estudos Estratégicos, 1999.

FAES, W.; MATTHYSSENS, P.; VANDENBEMPT, K. **The pursuit of global purchasing synergy**. *Industrial Marketing Management*, v. 29, n. 6, p. 539-553, 2000. Disponível em: < [http://www-periodicos-capes.gov.br.ez370.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com\\_phome](http://www-periodicos-capes.gov.br.ez370.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_phome)> Acesso em: 02 jun. 2021.

FILHO, Francisco Siqueira. Comando de Operações Terrestres (COTER). 1ª Subchefia /CEPAEB. Memória nº 001, de 29 de maio de 2004. Força de Paz do Haiti – Missão MINUSTAH.

FILHO, Geraldo G. M. F. General de Brigada do Exército Brasileiro. Comandante da 10ª Brigada de Infantaria Motorizada e Coordenador do Preparo do Batalhão de Infantaria de Força de Paz (14º Contingente). Relatório Final do Preparo do 1º Batalhão de Infantaria de Força de Paz do 14º Contingente Brasileiro no Haiti (BRABAT 1/14). CONFIDENCIAL. Recife/PE, 9 de dezembro de 2010.

GIGANTE, Thadeu da Costa. **Compras Governamentais: Estudo de caso sobre contratações centralizadas de serviços comuns pela Marinha do Brasil**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

HAMANN, E.P.; TEIXEIRA, C.A.R. **A participação do Brasil na MINUSTAH (2004-2017): percepções, lições e práticas relevantes para futuras missões**. Rio de Janeiro: Instituto Igarapé, 2017.

HAMANN, D. E. P.; TEIXEIRA, C. C. A. R. **A participação do Brasil na MINUSTAH (2004-2017): percepções, lições e práticas relevantes para futuras missões**. Igarapé, 2018. Disponível em: <https://igarape.org.br/wp-content/uploads/2018/03/2018-03-06-AEMINUSTAH-PT.pdf>. Acesso em 10 de ago. de 2021.

JONNY, Ferreira Machado. **A atuação da Companhia de Engenharia de Força de Paz na Missão de Estabilização das Nações Unidas no Haiti – MINUSTAH: colaborando para a projeção do Poder Nacional**. Trabalho de Conclusão de Curso da Escola de Comando e Estado Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2009.

KARJALAINEN, K. Estimating the cost effects of purchasing centralization - Empirical evidence from framework agreements in the public sector. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 17, n. 2, p. 87-97, 2011.

MANGIAVACCHI, Adilson. Comandante do Batalhão de Infantaria de Força de Paz (3º Contingente). Relatório Final da Operação, de 5 de dezembro de 2005.

MANVIAGACCHI, Adilson. **Missões de paz: projeção do poder e respaldo para a política externa do Brasil**. 2002. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2002.

MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**, São Paulo: Saraiva, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **As Nações Unidas no Brasil**, 2021. Disponível em <[www.brasil.un.org](http://www.brasil.un.org)>. Acesso em 02 de agosto de 2021.

NETO, André Klein. **Racionalização administrativa: criação de base administrativa ou divisão de tarefas administrativas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares). Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2016.

NEVES, Eduardo Borba Neves. DOMINGUES. Clayton Amaral. **MANUAL DE METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA**. Rio de Janeiro: EB, 2007. Disponível em: [www.esseqex.ensino.eb.br/wp.../manual\\_de\\_metodologia\\_da\\_pesquisa\\_cientific a.pdf](http://www.esseqex.ensino.eb.br/wp.../manual_de_metodologia_da_pesquisa_cientific_a.pdf). Acesso em 31 maio 2021.

PEREIRA, Luiz E. R. B. General de Brigada do Exército Brasileiro. Comandante da 8ª Brigada de Infantaria Motorizada e Coordenador do Preparo do Batalhão de Infantaria de Força de Paz (14º Contingente). **Relatório do Preparo do 2º Batalhão de Infantaria de Força de Paz do 14º Contingente Brasileiro no Haiti (BRABAT 2/14)**. CONFIDENCIAL. Pelotas/RS, 21 de Janeiro de 2011.

PORTAL DE COMPRAS. Governo Federal, 2021. Disponível em <<https://antigo.comprasgovernamentais.gov.br/>>. Acesso em 22 de agosto de 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; ERNANI, Cesar de Freitas. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho**



**Acadêmico.** 2 ed. ed. Nova Hamburgo: Freevale, 2013. 277 p.

REZENDE, Marcelo Lopes de. **Os impactos da criação de uma Base de Administração e Apoio por meio da transformação de uma Companhia de Comando, no contexto da Racionalização Administrativa.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares). Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2015.

SILVA, Erivam Paulo da. **O uso do poder de compra do Estado como instrumento de política pública: A Lei Complementar 123/2006, sua implementação.** Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2008.

SILVA, R. C.; BARKI, T. V. P. **Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 63, n. 2, abr./jun. 2012.

TEIXEIRA, Carlos A. R, HAMANN, Eduarda P. e RAMIRES, Carlos A. T. A participação do Brasil na MINUSTAH (2004-2017): **percepções, lições e práticas relevantes para futuras missões.** Instituto Igarapé e Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB), outubro de 2017.

TRAUTMANN, G.; BALS, L.; HARTMANN, E. Global sourcing in integrated network structures: the case of hybrid purchasing organizations. **Journal of International Management**, v. 15, n. 2, p. 194-208, 2009.

UZIEL, Eduardo. **O Conselho de Segurança, as Missões de paz e o Brasil no Mecanismo de Segurança Coletiva das Nações Unidas.** Fundação Alexandre de Gusmão, Brasília, 2015.

\_\_\_\_\_, **“Três questões empíricas, uma teórica e participação do Brasil em operações de paz das Nações Unidas”**, in *Política Externa*, Vol.14, n 4, março/abril/maio de 2006, pp. 91-105.

VALENÇA, Mauricio da Cruz. **A preparação do contingente para integrar Força Internacional de Paz: uma proposta de preparo do contingente do Exército Brasileiro, em missões de paz sob a égide da ONU, com enfoque na Coordenação Civil-Militar (CIMIC).** Tese (Doutorado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2010.

VENDRAMIN, J. R. **Treinamento para o Batalhão Brasileiro desdobrado na MINUSTAH: a consolidação de um modelo.** 2015.

VILLANI, Rodrigo Kluge. **O Emprego de Viaturas Blindadas pelo Batalhão de Infantaria de Força de Paz na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH)**. Trabalho de Conclusão de Curso da Escola de Comando e Estado Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2015.

## **APÊNDICE A – ENTREVISTA COM O 1º Sgt SALVIANO BEZERRA**

O presente instrumento de coleta de dados é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciência Militares, com ênfase em Gestão Operacional) do Cap Int **THALES VINÍCIUS DE SOUZA FRANÇA**, matriculado no Curso de Especialização em Ciência Militares, com ênfase em Gestão Operacional, da Escola de Aperfeiçoamento (CAO) da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais.

O Trabalho versa sobre o tema REFLEXOS DAS LICITAÇÕES CENTRALIZADAS NA PREPARAÇÃO DE UM BATALHÃO DE INFANTARIA DE FORÇA DE PAZ NO HAITI, cujo problema da pesquisa consiste em determinar se, de fato, a centralização das licitações e aquisições podem gerar benefícios na preparação de um Contingente de Força de Paz, seja de tempo, de recursos financeiros ou de mão de obra.

Na busca de solucionar o problema de pesquisa, o Sr, como ex-integrante da BRAENGCOY, foi selecionado para responder a esta entrevista. As respostas irão contribuir significativamente para conhecer quais os mecanismos utilizados no Núcleo de Comando durante a preparação do Contingente, bem como no decorrer dos exercícios centralizados da preparação.

Certo da sua colaboração, desde já agradeço e me coloco à disposição para o esclarecimento de eventuais dúvidas acerca do assunto em tela, por meio dos seguintes contatos: (61) 98677-1867 e email: thales\_franc@live.com.

### **ENTREVISTA COM O 1º Sgt SALVIANO BARBOSA BEZERRA**

1. O Sr poderia se apresentar e informar qual contingente de Força de Paz integrou?

*Sou o 1º Sgt Salviano, atualmente sirvo na B Adm QG Ex em Brasília-DF, integrei o 26º Contingente pela BRAENGCOY.*

2. Qual função o Sr desempenhou durante a preparação ainda no Brasil, e no Haiti?

*Fui auxiliar do Oficial de Finanças, era o executor do controle de*



*recursos destinados ao preparo da Companhia. Inicialmente fiz parte do Núcleo de Comando da Braengcoy 26, que foi formado em agosto de 2016.*

3. O Sr poderia dizer se tem experiência na área de licitações? Caso positivo, há quanto tempo?

*Por ser do Serviço de Intendência, desde cedo estive na atividade de aquisições, licitações e contratos. Possuo experiência de aproximadamente 16 anos na área.*

4. O Sr já participou ou participa de alguma coordenação para licitações centralizadas?

*Sim. Atualmente a SALC da B Adm QG Ex é a responsável pelo Grupo de Coordenação de Acompanhamento das Licitações Centralizadas no âmbito do QG Ex. Cabe a nós a responsabilidade de gerenciar as licitações neste QG*

5. Durante o período em que esteve na execução das aquisições/contratações da BRAENGCOY, de que forma isso era realizado?

*Basicamente a gente recebia o crédito da Ação 20X1 (Participação Brasileira em Missões de Paz) e descentralizava pro Batalhões de Engenharia. Eles compravam tudo que precisavam pra fazer esse apoio do preparo do contingente (equipamento, material, prestação de serviços..). Tinham cursos e estágios em vários Batalhões de Engenharia. Mas o Batalhão de Aquidauana era o que mais recebia recurso porque era o responsável pelo treinamento centralizado. Éramos responsáveis por descentralizar o recurso para o próprio DEC UA comprar as passagens e pagar as diárias do pessoal. Para fazer toda essa descentralização e acompanhamento da execução a gente usava basicamente 3 sistemas:*

- Siafi (tela preta)*
- Tesouro Gerencial*
- Painel Siafi (sistema do próprio DEC)*

6. Na opinião do Sr, a gestão das Aquisições e Contratações no Núcleo facilitaram os trabalhos durante a preparação?



*De maneira geral, era realizada de forma descentralizada. Nossa missão no Núcleo consistia em descentralizar os recursos e coordenar as atividades. Pela experiência que possuo do GCALC/QGEx, caso houvesse um setor estruturado com a missão de fazer as licitações de forma centralizada possivelmente conseguiríamos ter a economia de escala. Vale lembrar, que os ganhos vão além dos financeiros, pois dessa forma seria possível empregar pessoal exclusivamente a este fim, com experiência e com estrutura, havendo assim mais agilidade no processo como um todo.*

7. O Sr acha é possível implementar uma sistemática de aquisições centralizadas para este fim?

*Baseado nessa nova visão de centralização das aquisições para ter ganhos em escala e maior eficiência no emprego dos recursos e pessoal, acredito que seria possível, porém exigiria um pessoal experiente e capacidade e destinado exclusivamente a este fim.*

8. Caso o Brasil venha a participar de uma missão da ONU, seria interessante implementar um núcleo de aquisições centralizadas?

*Creio que pode ser feito experimentos práticos. O Exército Brasileiro tem evoluído constantemente no seu adestramento, atualmente existem brigadas que compõem a FORPRON. Nesse contexto, poderia ser interessante implementar novas rotinas administrativas em apoio a estas atividades e, a partir disso, colher dados comparativos e verificar a viabilidade. Acredito ser o caminho mais assertivo antes de implementar em missões reais, principalmente em missões de Paz.*

**Obrigado pela colaboração!**

