



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP INT MARCUS VINÍCIUS MENDONÇA MARTINS**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA EFICIENTE PARA O  
AUMENTO DA OPERACIONALIDADE: DETALHAMENTO NO  
LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES (MOTIVAÇÃO E LEGALIDADE)**

**Rio de Janeiro**

**2021**



**CAP INT MARCUS VINÍCIUS MENDONÇA MARTINS**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA EFICIENTE PARA O  
AUMENTO DA OPERACIONALIDADE: DETALHAMENTO NO  
LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES (MOTIVAÇÃO E LEGALIDADE)**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de  
Aperfeiçoamento de Oficiais, como  
requisito para a especialização em  
Ciências Militares com ênfase em  
Gestão Administrativa.

**Orientador: Cap MB Victor Souza**

**Rio de Janeiro**

**2021**

**CAP INT MARCUS VINÍCIUS MENDONÇA MARTINS****A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA EFICIENTE PARA O  
AUMENTO DA OPERACIONALIDADE: DETALHAMENTO NO  
LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES (MOTIVAÇÃO E LEGALIDADE)**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de  
Aperfeiçoamento de Oficiais, como  
requisito para a especialização em  
Ciências Militares com ênfase em  
Gestão Operacional.

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

---

DEMIAN SANTOS DE OLIVEIRA – TC  
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército  
Presidente

---

VICTOR WAGNER DE SOUZA GONÇALVES – Cap  
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército  
Membro

---

FELIPE ARAÚJO MEDEIROS – Cap  
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército  
Membro

## RESUMO

O trabalho tem por objetivo apresentar as principais deficiências encontradas nos processos de aquisição de bens e serviços (vida vegetativa e emprego operacional) nas Organizações Militares (OM) do Exército Brasileiro (EB) e, por fim, apresentar oportunidades de melhoria para a utilização com efetividade dos recursos orçamentários e financeiros descentralizados às Unidades Gestoras Executoras vinculadas ao Comando do Exército. Evidenciando, para atingir o objetivo supracitado, a necessidade de que exista o envolvimento e comprometimento de todos os integrantes da OM, principalmente daqueles que participam dos processos administrativos para a utilização dos recursos orçamentários e financeiros recebidos, não excluindo qualquer outro militar ou servidor civil que faça parte do efetivo da OM. Serão apresentadas as deficiências e erros que ocorrem de forma corriqueira e oportunidades de melhorias nas diversas fases do processo. Partindo do seu início, quando deveria ser realizado o levantamento das necessidades de forma clara, objetiva e detalhada por determinado setor/seção da OM; passando pela consolidação dos dados, elaboração e execução dos processos administrativos de forma eficiente e célere, respeitando sempre os prazos e formas estabelecidos por leis e regulamentos que regem a administração pública e, não menos importante, respeitando a capacidade de trabalho dos agentes executores da administração (por diversas vezes não especializados); concluindo com a prestação de contas do Agente Diretor para com os Órgãos de Controle Interno e afins. Vale enfatizar, também, os conceitos e princípios básicos referentes a administração pública no Brasil.

**Palavras-chave:** Processo Administrativo, Recurso Orçamentário, Recurso Financeiro, Unidade Gestora Executora, Agente Executor, Princípios, Administração Pública.

## ABSTRACT

The work aims to present the main deficiencies found in the processes of acquisition of products and services in the Military Organizations of the Brazilian Army and, finally, present opportunities for improvement for use with effectiveness of decentralized budgetary and financial resources to the Executing Management Units linked to the Army Command. Evidencing, in order to achieve the aforementioned objective, the need for the involvement and commitment of all Organizations members, especially those who participate in the administrative processes for the use of the budgetary and financial resources received, not excluding any other military or civil servant who be part of Organization's staff. Shortcomings and errors that occur on a regular basis and opportunities for improvement in the various stages of the process will be presented. Starting from its beginning, when the needs survey should be carried out in a clear, objective and detailed way by a determined sector / section of the OM; passing through data consolidation, elaboration and execution of administrative processes in an efficient and swift manner, always respecting the deadlines and forms established by laws and regulations that govern public administration and, not least, respecting the work capacity of the executive executing agents (often unskilled); concluding with the accountability of the Managing Agent to the Internal Control Bodies and the like. It is also worth emphasizing the basic concepts and principles regarding public administration in Brazil.

**Keywords:** Administrative Process, Budgetary Resource, Financial Resource, Executing Management Unit, Executing Agent, Principles, Public Administration.

**LISTA DE FIGURAS**

GRÁFICO 1 - Pergunta 3 do Questionário.....	27
GRÁFICO 2 - Pergunta 4 do Questionário.....	28
GRÁFICO 3 - Pergunta 5 do Questionário.....	29
GRÁFICO 4 - Pergunta 7 do Questionário.....	29
GRÁFICO 5 - Pergunta 8 do Questionário.....	30
GRÁFICO 6 - Pergunta 9 do Questionário.....	31
GRÁFICO 7 - Pergunta 11 do Questionário.....	32
GRÁFICO 8 - Pergunta 12 do Questionário.....	32
GRÁFICO 9 - Pergunta 13 do Questionário.....	33

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

OM	Organização Militar
EB	Exército Brasileiro
SEF	Secretaria de Economia e Finanças
DGO	Diretoria de Gestão Orçamentária
RPCM	Reunião de Prestação de Contas Mensal
RPCA	Reunião de Prestação de Contas Anual



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1. PROBLEMA.....	11
1.1.1 Antecedentes do Problema.....	11
1.1.2 Formulação do Problema.....	12
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	12
2.1. OBJETIVO GERAL.....	12
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
<b>3. QUESTÕES DE ESTUDO</b> .....	13
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	14
4.1. OBJETO FORMAL DE ESTUDO.....	14
4.2. AMOSTRA.....	14
4.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	15
4.4. PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DA LITERATURA .....	15
4.5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
4.6. INSTRUMENTOS.....	16
4.7. ANÁLISE DE DADOS.....	16
<b>5. JUSTIFICATIVA</b> .....	17
<b>6. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
6.1. PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	17
6.2. PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO	20
6.3. PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	22
<b>7. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	27
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES</b> .....	33
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	36
<b>APÊNDICE A - Questionário</b> .....	39

## 1. INTRODUÇÃO

No Art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 consta, no seu *caput*, que "A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência", que são princípios fundamentais para a gestão dos recursos públicos. Dentre esses princípios expressos na Constituição Federal de 1988, destaca-se a legalidade que é mencionada por Hely Lopes Meirelles, em sua célebre frase, afirmando "na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza, enquanto na Administração privada é possível fazer o que a lei não proíbe."

Tem-se, além dos princípios fundamentais citados na Constituição Federal de 1988, a Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, a qual regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal e no seu Art. 2º, *caput*, diz que "A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência."

Também no âmbito da administração pública federal, existem diversas leis, decretos, portarias e instruções normativas que regem a forma como deve ser feita a aquisição de material ou a contratação de serviços, direta ou indiretamente, pelos Órgãos e Entidades vinculados ao Governo Federal. Esse conjunto de leis é constantemente atualizada, podendo ser acessado através do site "Portal de Compras do Governo Federal", entre outros.

Levando em consideração as Unidades Gestoras Executoras vinculadas ao Comando do Exército, há, ainda, regulamentos, portarias, instruções normativas, orientações, dentre outros instrumentos que restringem e orientam quanto aos processos administrativos para a utilização dos recursos orçamentários e financeiros descentralizados para as OMs do Exército Brasileiro. Pode-se destacar o Regulamento de Administração do Exército (RAE), as Portarias da Secretaria de Economia e Finanças (SEF) e o Manual de Orientações aos Agentes da Administração, sendo que este é atualizado e expedido pela Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO) anualmente.

## 1.1. PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes do Problema

Corriqueiramente, observam-se ocorrências de impropriedades e irregularidades cometidos por agentes da administração pública em todos os níveis e esferas, federal, estadual ou municipal.

Nos últimos anos foram feitas diversas modificações e houve uma grande evolução dos métodos e ferramentas dos órgãos de fiscalização e controle para o acompanhamento dos atos e fatos praticados por seus agentes, sendo de grande destaque o “Portal da Transparência”. Através dessa ferramenta, entre outras, é possível que fiscais, inspetores ou qualquer outro cidadão com acesso à internet tenha acesso aos processos administrativos que vêm sendo realizados.

É possível observar que algumas impropriedades (ou algumas irregularidades) são consideradas “comuns”, tendo em vista a recorrência em que são apresentadas.

Junto a isso pode ser elencado, principalmente, a rotatividade nas funções da administração e a premissa do tempo, a tempestividade que tem sido exigida dos Órgãos Públicos que realizam algum tipo de gestão orçamentária ou financeira através dos seus agentes executores diretos e indiretos, mesmo não havendo a capacitação básica e necessária para que esses administradores públicos exerçam as suas funções de maneira eficiente e obedecendo a legislação vigente, na execução dos processos administrativos ou até mesmo na elaboração de documentos necessários para motivar e iniciar algum processo. Além disso, grande parte dos cargos e funções gerenciais são ocupadas através de nomeações e indicações, por agentes executores com pouca ou nenhuma experiência em gestão administrativa, conseqüentemente com um conhecimento incipiente e sem vivência na administração pública, principalmente quanto aos seus princípios.

### 1.1.2 Formulação do Problema

A partir disso, pode ser feito o seguinte questionamento:

A capacitação do pessoal para o planejamento, elaboração e execução dos atos e fatos administrativos, conhecendo e aplicando os princípios básicos do direito administrativo, poderia aumentar a efetividade da gestão dos recursos orçamentários e financeiros e, conseqüentemente, aumentaria a capacidade operacional da Força Terrestre?

## 2. OBJETIVOS

Com a finalidade de avaliar o impacto da gestão administrativa e a operacionalidade de uma tropa componente da Força Terrestre, demonstrando que uma gestão administrativa com efetividade proporcionará um aumento da capacidade operacional, este estudo pretende analisar, por meio do instrumento de pesquisa "questionário" que será feito durante o desenvolvimento deste trabalho, se a capacitação dos militares integrantes do Exército Brasileiro está coerente com o que é exigido direta ou indiretamente de um administrador público.

### 2.1. OBJETIVO GERAL

Através do instrumento de pesquisa questionário e de objetivos específicos, serão apresentados o nível de conhecimento técnico de militares do Exército Brasileiro em relação à administração pública federal e a relação intrínseca entre a gestão administrativa e a operacionalidade da tropa.

## 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos abaixo relacionados, buscam explorar a relação existente entre a gestão administrativa e a operacionalidade da tropa:

a) apresentar alguns dos princípios básicos que regem a administração pública federal;

b) aplicar o instrumento de pesquisa formulário para verificar o nível de conhecimento que militares integrantes da Força Terrestre possuem sobre gestão administrativa; e

c) relacionar a efetividade da gestão administrativa com o aumento da operacionalidade.

## 3. QUESTÕES DE ESTUDO

A partir deste estudo, podem ser elencadas algumas questões que devem ser exploradas durante o desenvolvimento até a conclusão do trabalho.

Entre elas:

A capacitação do pessoal para exercer funções administrativas contribui para que se tenha efetividade na gestão dos recursos orçamentários e financeiros? (CURSOS OU ESTÁGIOS)

O nivelamento do conhecimento entre todos os militares de uma OM, incluindo os que não ocupam cargos como agentes da administração, auxiliaria na fase inicial dos processos administrativos para a aquisição de bens ou contratação de serviços (levantamento de necessidades)? (SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO)

A constante disseminação dos princípios básicos da administração entre os militares da Força Terrestre diminuiria a ocorrência de impropriedades e irregularidades? (REUNIÕES ADMINISTRATIVAS)

A gestão com efetividade, com previsão e correção de procedimentos, utilizando os recursos orçamentários e financeiros de forma eficiente e eficaz, aumentaria a capacidade operacional com a aquisição de produtos e com a contratação de serviços na maior qualidade possível e em quantidade

necessária?

A prestação de contas com transparência e objetividade, sendo apontados possíveis oportunidades de melhoria e lições aprendidas, pode servir como ferramenta para processos futuros? (RPCM/RPCA)

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. OBJETO FORMAL DE ESTUDO**

Com a finalidade de atingir os objetivos deste estudo no intuito de solucionar a problemática apresentada anteriormente, serão apresentados conceitos, princípios e legislações vigentes referente ao tema.

Em seguida, será feita uma análise do nível de conhecimento de militares da Força Terrestre e a aplicação desses conhecimentos no dia-a-dia em suas Organizações Militares.

Para a realização dessa análise será feito um levantamento, por meio da utilização de um questionário a ser distribuído entre militares do Exército Brasileiro.

### **4.2. AMOSTRA**

Serão utilizadas informações obtidas nos sistemas corporativos utilizados pela Administração Pública Federal, com ênfase aos processos realizados pelo Exército Brasileiro.

Além disso, serão relacionadas informações do nível de conhecimento e a experiência na gestão administrativa de militares, obtidas através do instrumento de pesquisa.

#### 4.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa será realizada de maneira a comparar se os conceitos, princípios e legislações vêm sendo aplicadas de maneira correta de acordo com as necessidades das Unidades Gestoras Executoras do Exército Brasileiro.

Será verificada a aplicabilidade dos conceitos e da legislação vigente na execução dos processos administrativos dentro da Força Terrestre, explorando aquilo que vem sendo praticado, com o objetivo de explicar os fatores que podem influenciar no nível da gestão administrativa, proporcionando, assim, um aumento da operacionalidade.

#### 4.4. PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DA LITERATURA

Com o intuito de apresentar os conceitos, princípios da administração pública, princípios do direito administrativo e legislações vigentes, serão apresentados documentos e estudos realizados na área que estão disponíveis, na sua maioria, em sites governamentais.

Além disso, têm-se as informações coletadas por meio de questionário, elucidando a aplicação dos assuntos abordados nesse estudo.

#### 4.5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dando início ao estudo, serão apresentados os conceitos, princípios da administração pública e princípios do direito administrativo explícitos na legislação vigente e em publicações de estudiosos desta área.

Na sequência, será feito um aprofundamento da aplicação dos conhecimentos teóricos na gestão administrativa da Unidade Gestora Executora de forma explicativa, juntando a isso dados dos atos praticados pelos agentes da administração através dos sistemas utilizados pela

Administração Pública Federal.

#### 4.6. INSTRUMENTOS

Além da utilização de dados obtidos nos sistemas utilizados pela Administração Pública Federal para consultas e gerenciamento dos atos e fatos praticados por seus agentes executores diretos e indiretos, será utilizado o instrumento de pesquisa questionário, que será distribuído para alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais 2021, da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, para a coleta de dados.

O questionário possibilitará a obtenção de informações a respeito do nível de conhecimento técnico de militares de diversas áreas de formação e especialidades para uma posterior análise.

#### 4.7 ANÁLISE DOS DADOS

Através do levantamento de dados por meio dos sistemas utilizados pela Administração Pública Federal, mais especificamente pelo Exército Brasileiro, como ferramenta de consulta e gerenciamento da gestão administrativa, orçamentária e financeira será possível apontar o que se tem realizado, por amostragem, nas Unidades Executoras do Exército, evidenciando as oportunidades de melhorias e possíveis erros.

Com a consolidação das informações obtidas através das respostas do questionário, possivelmente será identificado o nível de conhecimento sobre gestão administrativa que militares integrantes das Organizações Militares possuem.

Em seguida, a correlação dos dados obtidos (nível de conhecimento dos militares sobre gestão administrativa e os atos comuns praticados na gestão administrativa, principalmente), permitirá que seja demonstrada a interdependência da gestão administrativa com o aumento da operacionalidade.



## **5. JUSTIFICATIVAS**

Observa-se com frequência o cometimento de erros por parte de agentes da administração direta ou indireta das Unidades Gestoras Executoras do Exército Brasileiro, motivados pela celeridade imposta ao responsável pela execução de determinado processo ou pela falta de conhecimento sobre gestão administrativa dos agentes executores envolvidos.

A capacitação do pessoal e transmissão do conhecimento da legislação vigente e dos princípios básicos da Administração Pública Federal e do Direito Administrativo pode diminuir consideravelmente a ocorrência dessas falhas.

Como consequência, a utilização dos recursos orçamentários e financeiros de maneira efetiva, seja na aquisição de produtos visando o bem-estar da tropa ou na contratação de serviços de logística para transporte de meios para alguma região em que seja necessária o uso da Força Terrestre, aumentará a capacidade operacional da tropa.

## **6. REFERENCIAL TERÓRICO**

### **6.1. PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Para que uma Organização Militar tenha efetividade em sua gestão administrativa, primeiramente é essencial que todos os seus integrantes tenham conhecimento dos princípios da administração pública. Seguindo isso, têm-se:

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: (BRASIL, 1988, CF)

Além desse artigo da Carta Magna existem outros instrumentos jurídicos que norteiam a administração pública, como por exemplo:

Art. 1º Esta Lei estabelece normas básicas sobre o processo

administrativo no âmbito da Administração Federal direta e indireta, visando, em especial, à proteção dos direitos dos administrados e ao melhor cumprimento dos fins da Administração.

§ 1º Os preceitos desta Lei também se aplicam aos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário da União, quando no desempenho de função administrativa.

§ 2º Para os fins desta Lei, consideram-se:

I - órgão - a unidade de atuação integrante da estrutura da Administração direta e da estrutura da Administração indireta;

II - entidade - a unidade de atuação dotada de personalidade jurídica;

III - autoridade - o servidor ou agente público dotado de poder de decisão.

Art. 2º A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Parágrafo único. Nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de:

I - atuação conforme a lei e o Direito;

II - atendimento a fins de interesse geral, vedada a renúncia total ou parcial de poderes ou competências, salvo autorização em lei;

III - objetividade no atendimento do interesse público, vedada a promoção pessoal de agentes ou autoridades;

IV - atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé;

V - divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição;

VI - adequação entre meios e fins, vedada a imposição de obrigações, restrições e sanções em medida superior àquelas estritamente necessárias ao atendimento do interesse público;

VII - indicação dos pressupostos de fato e de direito que determinarem a decisão;

VIII - observância das formalidades essenciais à garantia dos direitos dos administrados;

IX - adoção de formas simples, suficientes para propiciar adequado grau de certeza, segurança e respeito aos direitos dos administrados;

X - garantia dos direitos à comunicação, à apresentação de

alegações finais, à produção de provas e à interposição de recursos, nos processos de que possam resultar sanções e nas situações de litígio;

XI - proibição de cobrança de despesas processuais, ressalvadas as previstas em lei;

XII - impulsão, de ofício, do processo administrativo, sem prejuízo da atuação dos interessados;

XIII - interpretação da norma administrativa da forma que melhor garanta o atendimento do fim público a que se dirige, vedada aplicação retroativa de nova interpretação. (BRASIL, Lei Nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999)

Além da legislação acima, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, alguns autores falam dos princípios da administração e do direito administrativo em suas obras de forma aprofundada. Como exemplo temos o princípio da legalidade e indisponibilidade da administração pública:

Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza.

A legalidade, como princípio de administração, significa que o administrador público está, em toda sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei, e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso (MEIRELLES, Hely Lopes, 2005, Direito Administrativo Brasileiro. 30. Ed. São Paulo: Malheiros)

E também:

O administrador privado conduz seu empreendimento com *dominus*, agindo com os poderes inerentes à propriedade em toda a sua extensão. Assim, tudo o que não é proibido, é permitido ao gestor privado. Diga-se, ainda, que o administrador privado pode inclusive conduzir ruinosamente seu empreendimento sem que muito possa ser feito por terceiros(...) O gestor público não age como “dono”, que pode fazer o que lhe pareça mais cômodo. Diz-se, então, que ao

Administrador Público só é dado fazer aquilo que a lei autorize, de forma prévia e expressa. Daí decorre o importante axioma da indisponibilidade, pela Administração, dos interesses públicos. (MIRANDA, Henrique Savonitti, 2005, Curso de direito administrativo. 3.ed. Brasília: Senado Federal)

Tomando como premissa o princípio da Legalidade, principalmente, o agente da Administração Pública Federal tem suas atividades balizadas para atender as necessidades da instituição a que ele está vinculado administrativamente e tem o amparo jurídico para fazer, buscando sempre a efetividade, aquilo que está explícito nas leis apenas, não havendo excessos nem práticas que não estejam claramente permitidas pelo ordenamento jurídico.

## 6.2. PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO

No âmbito do Exército Brasileiro, além das Leis e Regulamentos que norteiam a Administração Pública Federal, também são aplicadas Portarias e Instruções Normativas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, do Tribunal de Contas da União; Secretaria de Economia e Finanças do Exército, a Lei Nº 8.429, de 2 de junho de 1992; Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993; Lei Nº 10.520 de 17 de julho de 2002, entre outros. Onde podemos destacar:

XI - termo de referência - documento elaborado com base nos estudos técnicos preliminares, que deverá conter:

a) os elementos que embasam a avaliação do custo pela administração pública, a partir dos padrões de desempenho e qualidade estabelecidos e das condições de entrega do objeto, com as seguintes informações:

1. a definição do objeto contratual e dos métodos para a sua execução, vedadas especificações excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, que limitem ou frustrem a competição ou a realização do certame;
2. o valor estimado do objeto da licitação demonstrado em planilhas, de acordo com o preço de mercado; e
3. o cronograma físico-financeiro, se necessário;

b) o critério de aceitação do objeto;

- c) os deveres do contratado e do contratante;
- d) a relação dos documentos essenciais à verificação da qualificação técnica e econômico-financeira, se necessária;
- e) os procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato ou da ata de registro de preços;
- f) o prazo para execução do contrato; e
- g) as sanções previstas de forma objetiva, suficiente e clara.

§ 1º A classificação de bens e serviços como comuns depende de exame predominantemente fático e de natureza técnica.

§ 2º Os bens e serviços que envolverem o desenvolvimento de soluções específicas de natureza intelectual, científica e técnica, caso possam ser definidos nos termos do disposto no inciso II do **caput**, serão licitados por pregão, na forma eletrônica. (BRASIL, Art. 3º do Decreto 10.024, de 20 de setembro de 2019)

Assim como também merece ênfase a Instrução Normativa que trata:

Art. 20. O Planejamento da Contratação, para cada serviço a ser contratado, consistirá nas seguintes etapas:

I - Estudos Preliminares;

II - Gerenciamento de Riscos; e

III - Termo de Referência ou Projeto Básico.

§ 1º As situações que ensejam a dispensa ou inexigibilidade da licitação exigem o cumprimento das etapas do Planejamento da Contratação, no que couber.

§ 2º Salvo o Gerenciamento de Riscos relacionado à fase de Gestão do Contrato, as etapas I e II do **caput** ficam dispensadas quando se tratar de:

a) contratações de serviços cujos valores se enquadram nos limites dos incisos I e II do art. 24 da Lei nº 8.666, de 1993; ou

b) contratações previstas nos incisos IV e XI do art. 24 da Lei nº 8.666, de 1993.

§ 3º As contratações de serviços prestados de forma contínua, passíveis de prorrogações sucessivas, de que trata o art. 57 da Lei nº 8.666, de 1993, caso sejam objeto de renovação da vigência, ficam dispensadas das etapas I, II e III do **caput**, salvo o Gerenciamento de Riscos da fase de Gestão do Contrato.

§ 4º Os órgãos e entidades poderão simplificar, no que couber, a etapa de Estudos Preliminares, quando adotados os modelos de contratação estabelecidos nos Cadernos de Logística

divulgados pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

§ 5º Podem ser elaborados Estudos Preliminares e Gerenciamento de Riscos comuns para serviços de mesma natureza, semelhança ou afinidade. (BRASIL, Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Instrução Normativa Nº 5, de 26 de maio de 2017)

Ao abordar, através dos regulamentos citados acima, os processos administrativos para a aquisição de bens e serviços dentro do Exército Brasileiro, é perceptível a importância que é dada a um dos instrumentos cruciais e indispensáveis, que é o Termo de Referência. A partir desse documento que os agentes executores podem dar início a licitação da melhor maneira possível, para que, de forma posterior ao processo licitatório, o recurso financeiro possa ser aplicado efetivamente

### 6.3. PRESTAÇÃO DE CONTAS

A prestação de contas dos atos e fatos praticados pelos agentes da administração devem ser auferidas e servirão como oportunidades de melhoria ou lições aprendidas. Têm-se a seção de Conformidade de Registro e Gestão das Unidades Gestoras sendo utilizada como um forma de auditor de controle interno para a fiscalização dos atos e fatos praticados pelos agentes executores da administração em sua Organização Militar. Têm-se:

Art. 13. O responsável pela conformidade recebe das diversas seções da UG os documentos para análise e confronto com o relatório diário de conformidade dos registros de gestão e posterior arquivamento na Seção de Conformidade dos Registros de Gestão (SCRG).

§ 1º Para dar cumprimento ao disposto no caput deste artigo, o encarregado da conformidade dos registros de gestão deverá analisar os documentos e adotar os procedimentos descritos nos Anexos 1 a 9 das presentes Normas.

§ 2º Os documentos a seguir relacionados deverão estar arquivados na SCRG da UG sob a forma de processos relativos aos respectivos certames licitatórios (ou fato gerador)

e devidamente autuados:

I - primeira via da Nota Fiscal (NF), Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), Documento Auxiliar da NF-e (DANFE), Recibo de Pagamento a Autônomo (RPA) ou documento equivalente e Nota de Empenho (NE) assinada, quando a Nota de Lançamento de Sistema (NS) de apropriação no Subsistema Contas a Pagar e a Receber (CPR) constar do relatório diário para a conformidade dos registros de gestão;

II – declaração mensal do Chefe da Seção de Contas Médicas do Sistema de Atendimento Médico-Hospitalar aos Militares do Exército, Pensionistas Militares e seus Dependentes/Fundo de Saúde do Exército (SAMMED/FuSEx) das Organizações Militares de Saúde (OMS) e das Unidades de Atendimento (UAt), de que as guias do Sistema de Registro de Encaminhamentos (SIRE) encontram-se arquivadas na Seção, à disposição dos órgãos de controles interno e externo;

III - Processo de Prestação de Contas de Suprimento de Fundos, quando a NS de comprovação constar do relatório diário para a conformidade dos registros de gestão;

IV - Processo de Concessão de Diárias e Passagens, de Indenização de Transporte e de Ajuda de Custo, quando a NS de comprovação constar do relatório diário para a conformidade dos registros de gestão:

a) na excepcionalidade de o processo ser realizado fora do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP), anexar o Relatório de Viagem Nacional, no prazo máximo de 5 (cinco) dias úteis a contar do retorno da viagem; e

b) quando o processo for realizado por meio do SCDP, a comprovação de viagem é realizada pela anexação (upload) dos canhotos dos cartões de embarque (Trnp Ae) e/ou bilhetes (demais categorias Trnp) ao sistema, no prazo máximo de 5 (cinco) dias corridos a contar do retorno da viagem.

V - primeira via do Processo Administrativo (licitação, dispensa ou inexigibilidade) e o respectivo termo de contrato, quando constar do relatório diário para a conformidade dos registros de gestão a primeira Nota de Empenho (NE) correspondente, bem como os apostilamentos, os termos aditivos e os documentos que lhes são relativos, como parecer da Consultoria Jurídica da União (CJU), pesquisa de preços, publicações etc., deverão ser apensados aos contratos originais, numerados, organizados em ordem cronológica e

autuados (os documentos obrigatórios são os previstos no Art. 38 da Lei no 8.666/1993 e Art. 30 do Decreto no 5.450/2005, observando-se o §1o do citado artigo);

VI - Termo de Convênio ou Termo de Execução Descentralizada (TED), previsto no Decreto no 6.170/2007, quando constar no relatório diário para a conformidade dos registros de gestão a emissão da NE (os termos aditivos deverão ser apensados aos convênios originais e autuados);

VII - contratos de receita (locação de bens imóveis, arrendamento, cessão de uso para exercício de atividade de apoio, permissão de uso e concessão de direito real de uso resolúvel, locação de bens móveis, alienação de bens e prestação de serviços), quando do recebimento do primeiro registro de arrecadação (RA);

VIII - Relatório de Movimentação de Almoxarifado - RMA, Relatório de Movimentação de Bens Móveis - RMB e Relatório Sintético de Depreciação, todos extraídos do Sistema de Controle Físico/Material do Exército - SISCOFIS/SIMATEX (ou outro sistema que venha a substituí-lo) e demonstrativos mensais de movimentação de bens imóveis (somente na Região Militar), até o fechamento do mês no SIAFI;

IX – Relatório de Exame de Pagamento de Pessoal;

X - Relatório de Passagem de Função de Ordenador de Despesas (Anexo 11);

XI – Relatório de Prestação de Contas Mensal e seus anexos (Anexo 10);

XII – primeira via da guia correspondente ao recebimento, à transferência ou ao recolhimento de material, anotando-se, na primeira oportunidade, o número do boletim ou aditamento que publicou essas movimentações;

XIII – documento de desrelacionamento do material de consumo ou a solução do processo de descarga de material permanente, anotando-se oportunamente o número do boletim interno que publicou tal ato de gestão;

XIV – Relação de Ordem Bancária Intra-SIAFI (RT), tendo anexas as 2ª vias das NF/RPA, ou documentos equivalentes, contendo as informações descritas no § 7º deste artigo;

XV – publicações que dão suporte a pagamentos feitos a partir de numerário disponibilizado na Conta Depósitos de Terceiros (Ex.: Inconsistências Bancárias etc.);

XVI – Relatório Diário para a Conformidade dos Registros de



Gestão; e

XVII – projetos, “as built” (“como construído”, indicando que é a revisão final, ou seja, que o desenho está finalizado de acordo com o projeto básico; com isso, ele não deve mais sofrer modificações), especificações técnicas, orçamento, termos de recebimento, contratos e aditamentos, diário de obras, relatórios de inspeções técnicas, Anotação de Responsabilidade Técnica registrada no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA), entre outros documentos, quando do recebimento da obra ou serviço de engenharia.

§ 3º Os processos e documentos relacionados nos incisos I a XVII do § 2º deverão ser arquivados em ordem cronológica na SCRG, em sequência numérica, devidamente autuados, tendo as folhas numeradas e assinadas pelos respectivos responsáveis. Os documentos que não se relacionarem a nenhum fato gerador deverão ser anexados ao respectivo relatório diário para a conformidade dos registros de gestão. Os documentos que por força de legislação tiverem que ser remetidos à ICFEx de vinculação, devem ser enviados, preferencialmente, na forma eletrônica, sendo o respectivo OD responsável por sua autenticidade.

§ 4º Os processos de aquisições de passagens e pagamento de diárias, conforme o inciso IV, do § 2º deste artigo, que forem realizados por meio do SCDP, deverão conter os documentos de comprovação somente na sua forma digital, sendo conferidos pelo conformador no próprio SCDP, por meio do Perfil “Auditor Setorial”, não sendo necessária a sua impressão para arquivo na SCRG.

§ 5º O recebimento do bem, obra ou serviço de engenharia e serviço comum, deverá ocorrer, em função do valor e complexidade, por meio dos seguintes expedientes:

I – obra de engenharia – Termo de Recebimento e Entrega de Obra - TEREIO definitivo (marco final de fiscalização da obra) e recibo no verso da NF;

II – serviço de engenharia - Termo de Recebimento de Serviço Único na fase final do serviço e recibo no verso da NF; e

III – bem ou serviço comum – documento de recebimento de material ou serviço, ou Termo de Recebimento e Exame de Material (TREM), ou simples recibo no verso da NF ou documento equivalente.

§ 6º Com base no documento de recebimento o Setor de

Contabilidade ou Financeiro verificará o atendimento das demais disposições do contrato e do empenho, conforme Art. 63 da Lei no 4.320/1964, emitindo o Termo de Liquidação, que reconhecerá o direito líquido do credor, ocasião em que submeterá o processo ao OD para a expedição da Ordem de Pagamento.

§ 7º O campo "observação/finalidade" dos documentos registrados no SIAFI deverá conter informações julgadas necessárias para melhor identificar o fato administrativo ocorrido, de modo que facilite o entendimento de qualquer usuário do sistema. No caso da ordem bancária de pagamento, sempre que possível, deve conter, também, a chave de acesso da respectiva nota fiscal eletrônica.

§ 8º No campo "observação" da NE deverão ser informados o número da Nota de Movimentação de Crédito (NC) e órgão emitente, atentando que o controle do crédito deve ser feito pela célula orçamentária; e o número do contrato, quando for o caso e a finalidade da despesa. No campo "processo" deverá constar a identificação do número único do processo administrativo (NUP), conforme a legislação em vigor.

§ 9º Os documentos arquivados na SCRG deverão ser, preferencialmente, originais, caso contrário, devem ser obrigatoriamente autenticados pela UG.

§ 10. Os documentos eletrônicos arquivados na SCRG deverão ser armazenados em mídias que permitam a leitura em seu estado eletrônico, a fim de ser preservada a assinatura por certificação digital. (BRASIL, Portaria Nº 40-SEF, de 2 de maio de 2019)

Por meio dos relatórios apresentados após as prestações de contas mensais ou anuais, bem como de observações feitas pelos agentes da administração de determinada Organização Militar e por meio das orientações ou ordens emanadas pelos órgãos de controle interno do Exército Brasileiro, principalmente, aquilo que é praticado nos processos administrativos pode ser corrigido ou constantemente aperfeiçoado, sendo a prestação de contas no âmbito da OM a maneira mais célere de obter um *Feedback* dos atos e fatos praticados.

## 7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir do questionário (Apêndice A) distribuído para alunos de diversos cursos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - CAO 2021 Fase Presencial, da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), foram levantadas informações importantes sobre a gestão administrativa no Exército.

Podemos destacar as que seguem abaixo.

Ao perguntar se possuía curso ou estágio na área de administração que foi realizado pelo Exército Brasileiro, apenas 30,6% responderam que sim, conforme o gráfico abaixo.

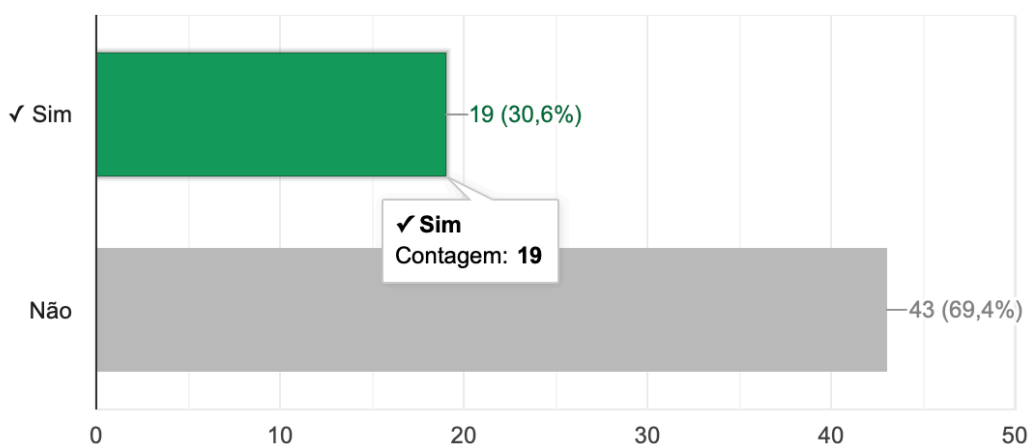


GRÁFICO 1 - Pergunta 3 do Questionário

Fonte: O autor

Nos últimos anos a demanda de atividades e tarefas relacionadas a administração aumentou consideravelmente. Apesar disso, de haver a necessidade de aumentar o empenho de pessoal, tempo e material para as atividades administrativas, percebe-se que ainda não é dada a atenção devida para isso pela proporção de integrantes da Força Terrestre que são capacitadas para operar na administração.

Ao perguntar sobre a realização do simpósio de administração, menos da metade respondeu que o simpósio era realizado anualmente em sua OM, conforme o gráfico abaixo.

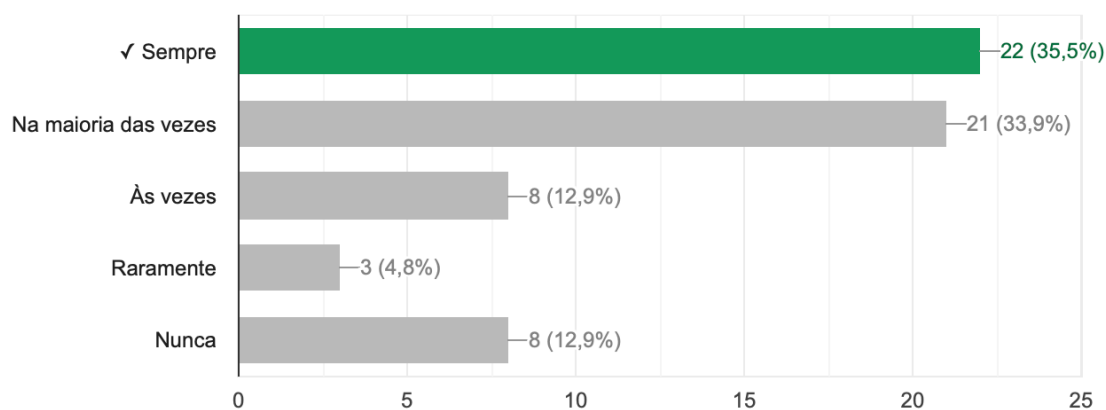


GRÁFICO 2 - Pergunta 4 do Questionário  
Fonte: O autor

Uma das formas de disseminar o conhecimento sobre as boas práticas na administração, bem como os principais vícios e erros cometidos, nivelando o conhecimento administrativo dos militares de uma Organização Militar é realizando anualmente, de preferência no início do ano-exercício, um Simpósio de Administração, o que é uma obrigatoriedade de acordo com os regulamentos expedidos pela Secretaria de Economia e Finanças do Exército.

Através das respostas obtidas por meio do questionário, pode-se observar que uma proporção considerável de OM não realizou essa atividade, permitindo a recorrência de erros e vícios nas atividades administrativas da OM.

Ao perguntar se houve a indisponibilidade de algum material/serviço na sua OM, a maioria respondeu de forma positiva, conforme o gráfico abaixo.

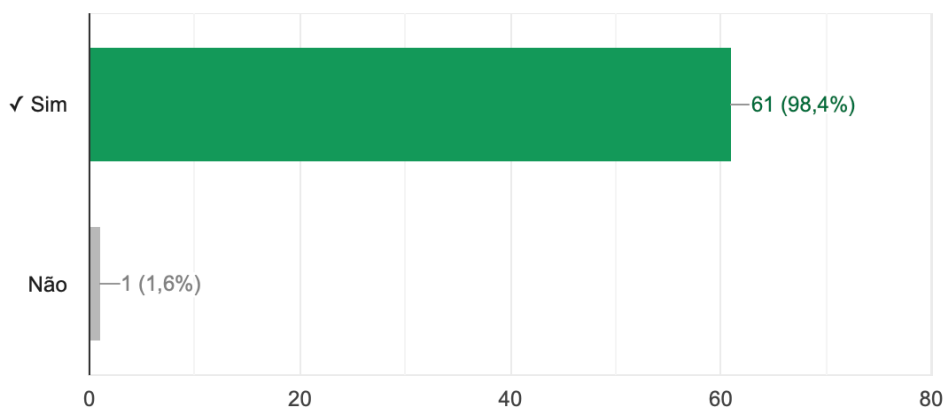


GRÁFICO 3 - Pergunta 5 do Questionário  
Fonte: O autor

É comum que as Unidades não possuam em estoque em seus depósitos ou que não possuam licitações homologadas e com as atas de registro de preços vigentes para que se atenda a necessidade de determinados itens. O que foi demonstrado na pergunta acima.

Ao perguntar se houve a necessidade de formalizar o pedido da necessidade existente, a maioria respondeu de forma positiva, conforme o gráfico abaixo.

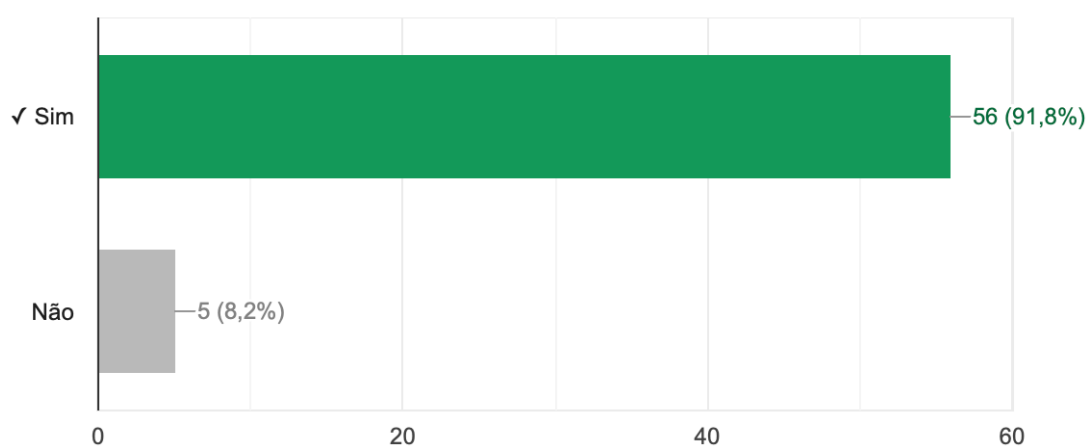


GRÁFICO 4 - Pergunta 7 do Questionário  
Fonte: O autor

Tendo em vista que, em algumas ocasiões, determinados itens não são encontrados nos depósitos da OM ou em licitações vigentes, faz-se necessário o levantamento daquela demanda de maneira formal (documentada) para que se iniciem as tarefas administrativas com o intuito de atender aquela demanda.

Ao perguntar sobre a capacitação para participar de um processo de aquisição de bens ou serviços, a minoria respondeu que se sente capacitado, conforme o gráfico abaixo.

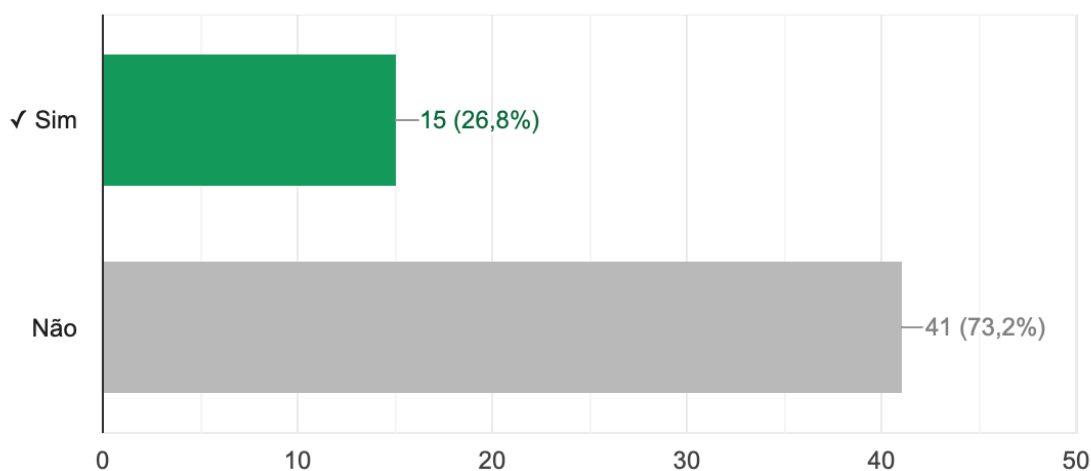


GRÁFICO 5 - Pergunta 8 do Questionário  
Fonte: O autor

Entretanto, pode ser percebido que é maior a proporção dos integrantes do Exército Brasileiro que não se sentem capacitados para realizar e apresentar formalmente as suas necessidades de material ou serviço por não possuir conhecimento necessário para tal. Seja por não terem sido instruídos em seus cursos de formação ou por não terem a oportunidade de realizar algum curso ou estágio na área administrativa.

Ao perguntar se houve necessidade de correção ou informações adicionais no levantamento das necessidades, a maioria respondeu de forma positiva, conforme o gráfico abaixo.

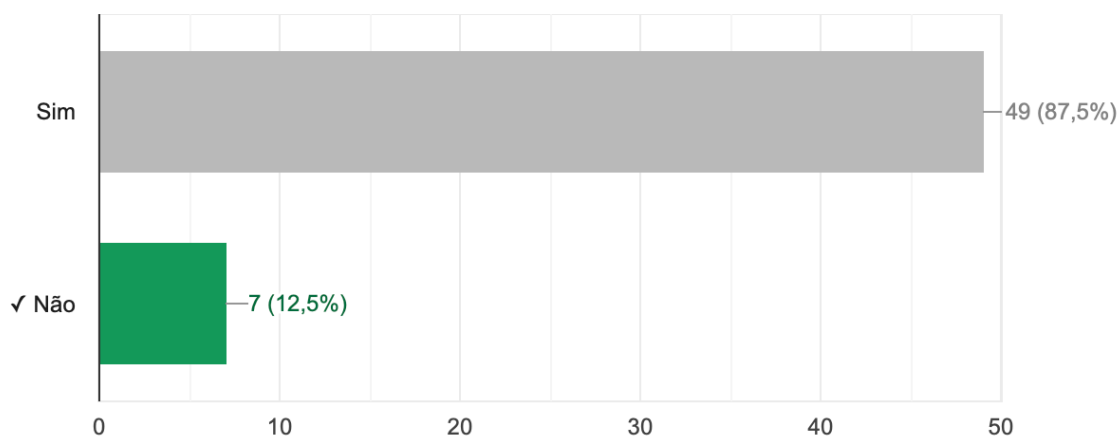


GRÁFICO 6 - Pergunta 9 do Questionário

Fonte: O autor

A partir do momento em que os integrantes de uma OM não são capacitados a desempenhar determinada função, não são capacitados para realizar determinada tarefa e se veem obrigados a fazê-la para manter o funcionamento administrativo da Organização Militar, aumentam as chances de cometimentos de erros, sendo necessárias correções aumentando o tempo para que se atenda aquela demanda ou até mesmo a anulação de um processo administrativo caso o erro não seja visto no início do processo.

Ao perguntar se julga necessário um bom detalhamento no início do processo de aquisição de material/serviço, para a eficiência do processo, e a capacitação dos participantes do processo, a maioria respondeu de forma positiva, conforme os gráficos abaixo.

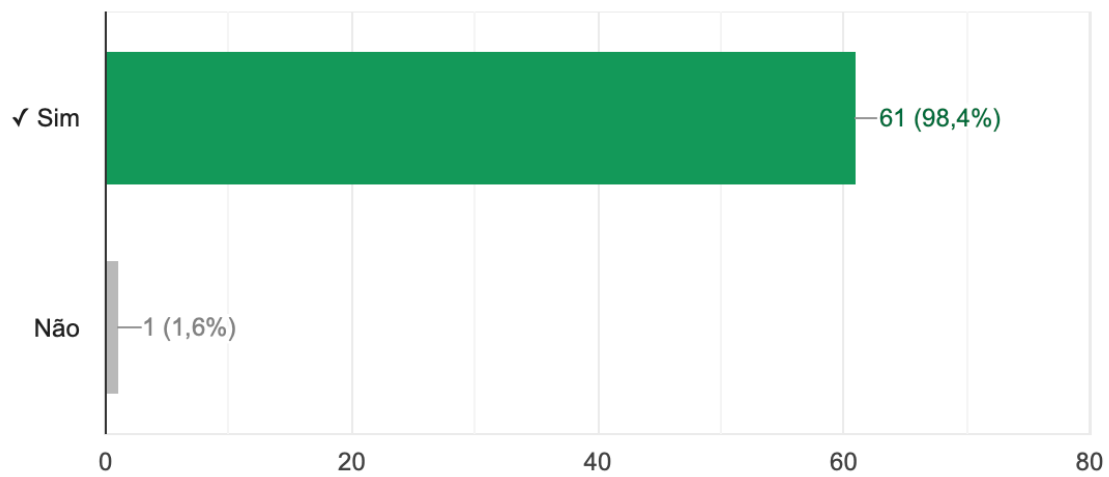


GRÁFICO 7 - Pergunta 11 do Questionário  
Fonte: O autor

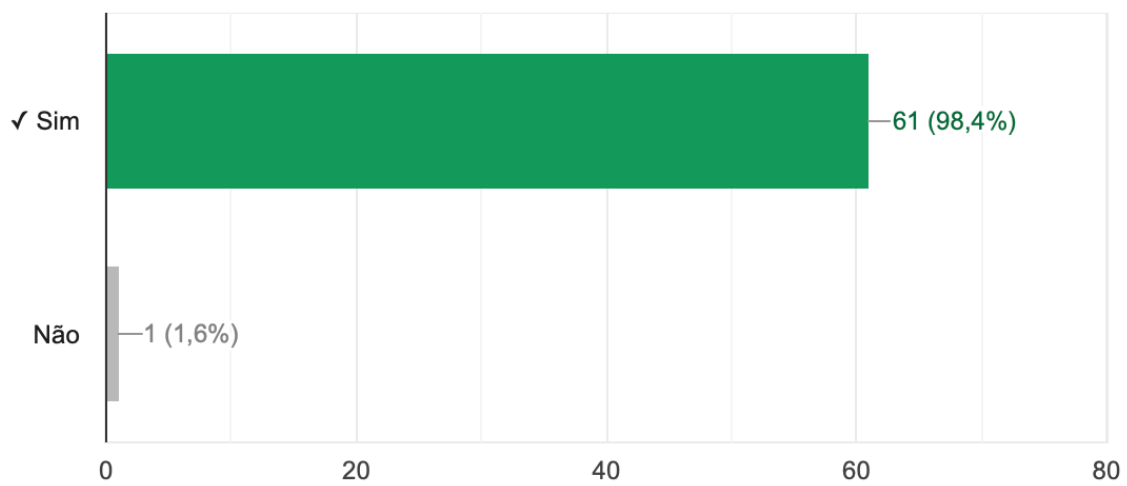


GRÁFICO 8 - Pergunta 12 do Questionário  
Fonte: O autor



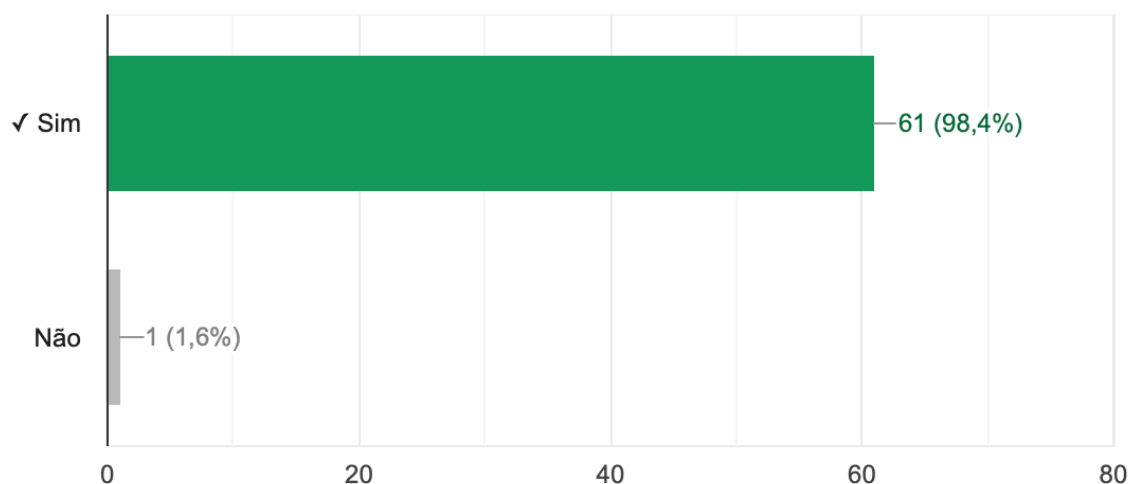


GRÁFICO 9 - Pergunta 13 do Questionário  
Fonte: O autor

A partir das respostas ao questionário, pode-se verificar que acredita-se que um levantamento claro e preciso das necessidades de material ou serviço para atender alguma demanda trará como resultado a aquisição de bens ou a contratação de serviços de maneira mais eficiente.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Tomando por base as leis e regulamentos vigentes que norteiam as atividades administrativas dentro do Exército Brasileiro, as boas práticas, erros e vícios recorrentes nos processos administrativos, além das informações levantadas por meio do questionário aplicado, pode ser verificada a grande importância de se fazer um levantamento detalhado daquilo que se deseja adquirir ou contratar.

Sendo feita uma pesquisa com o máximo de detalhes possível daquilo que é necessário, estimando a quantidade (para o período de 12 meses que é o tempo máximo de vigência de uma ata no Sistema de Registro de Preços) e, naquilo que for possível, apresentando a qualidade mínima (não limitando a concorrência de forma contrária às leis), o recurso público será melhor empregado; em um prazo mais curto desde a formalização do pedido (que não necessitará de correções) até o recebimento do item ou execução do serviço

na OM; e atenderá a demanda na quantidade e qualidade desejada pelo usuário final.

Para que a gestão administrativa seja feita de forma eficiente, eficaz e efetiva, é de suma importância que os integrantes da OM sejam capacitados a realizar as atividades atinentes à administração, seja na fase interna ou externo dos processos e até mesmo na operação dos sistemas governamentais. Devido a rotatividade das funções dentro da mesma OM, por motivos diversos, incluindo pela crença de que todos devem estar aptos a desempenhar todas as funções e para evitar que se cometam desvios por aqueles que percebem alguma falha processual com o passar do tempo, a atualização, além da capacitação, nas práticas administrativas através de cursos e estágios torna-se também importante, haja vista que poucos integrantes do Força Terrestre conseguem desempenhar a mesma função ou semelhante por vários exercícios financeiros seguidos.

Por conseguinte, a prestação de contas nos diversos níveis, dentro da OM, para os Órgãos de Controle Interno do Exército Brasileiro ou para Órgãos Externos, são ferramentas para que seja verificada a eficiência da gestão da OM. Com essa ferramenta, aqueles que tem a incumbência de fiscalizar algum processo, os auditores internos ou externos podem observar os erros cometidos, bem como a existência de vícios ou oportunidades de melhoria nas diversas fases dos processos administrativos.

Ademais, aquele que desempenha a função de Agente Diretor no rol dos responsáveis de uma Unidade Gestora é o principal interessado e responsável para que se tenha uma gestão administrativa eficiente, efetiva e eficaz. O Agente Diretor ao fazer a designação dos integrantes da OM para cada função dentro da administração, o ideal é verificar o perfil de cada um, observando suas capacidades e deficiências, assim como deve buscar a capacitação ou a atualização do conhecimento dos agentes da administração através de cursos ou estágios pelo Exército Brasileiro ou em outras instituições de ensino.

Por final, a participação do Agente Diretor nos processos administrativos, designando os integrantes para cada função, emitindo suas diretrizes, executando e fiscalizando o cumprimento das normas vigentes, agindo moral e eticamente é de grande valia para uma boa gestão

administrativa. O que certamente é potencializado quando o Agente Diretor não delega a função de Ordenador de Despesas mostrando o seu comprometimento com os atos e fatos praticados no âmbito da administração dentro da Organização Militar. Como consequência, os recursos públicos serão utilizados de uma forma cada vez melhor e os processos administrativos evoluíram juntamente, atendendo as demandas existentes e que vem a surgir.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

\_\_\_\_\_. Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019. **Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal.** Brasília, DF, 2019.

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

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017, do Secretário de Gestão do Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.** Brasília, DF, 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. **Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências.** Brasília, DF, 1992.

\_\_\_\_\_. 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.** Brasília, DF, 1993.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.784 de 29 de janeiro de 1999. **Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.** Brasília, DF, 1999.

\_\_\_\_\_. Lei nº 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, DF, 2002.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Glossário das Forças Armadas**. 5. ed. Brasília, DF. 2015.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 8, de 23 de dezembro de 2003, do Secretário de Economia e Finanças do Comando do Exército. **Aprova as Normas para a Apuração de Irregularidades Administrativas**. Brasília, DF, 2003.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 40, de 2 de maio de 2019, do Secretário de Economia e Finanças do Comando do Exército. **Aprova as Normas para Prestação de Contas dos Recursos Utilizados pelas Unidades Gestoras do Exército Brasileiro (EB90-N-08.002), 3a Edição, 2019**. Brasília, DF, 2019.

BRASIL. **Cartilha de Fundamentos da Administração Militar com Foco na Gestão Orçamentária e Financeira**. Disponível em: [http://www.dgo.eb.mil.br/images/Cartilha\\_SEF-Fundamentos\\_da\\_Adm\\_Mil.pdf](http://www.dgo.eb.mil.br/images/Cartilha_SEF-Fundamentos_da_Adm_Mil.pdf);

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

BRASIL. **Orientações aos Agentes da Administração 2021, versão 3.0**.  
Disponível em: [http://www.dgo.eb.mil.br/images/banners/PDF/OAA\\_2021\\_V3.0\\_FEV\\_21.\\_final.pdf](http://www.dgo.eb.mil.br/images/banners/PDF/OAA_2021_V3.0_FEV_21._final.pdf);

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MIRANDA, Henrique Savonitti. **Curso de direito administrativo**. 3. ed. Brasília: Senado Federal, 2005.

Portal da Transparência <<http://www.portaldatransparencia.gov.br>>. Acessado em 8 de julho de 2021.

Compras Governamentais <<https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao>>. Acessado em 8 de julho de 2021.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### QUESTIONÁRIO

Este instrumento é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso para a especialização em Ciências Militares do Cap Int Martins com ênfase em Gestão Administrativa, cujo tema é: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA EFICIENTE PARA O AUMENTO DA OPERACIONALIDADE.

Através da compilação e tabulação dos dados coletados por meio desta pesquisa, pretende-se identificar as dificuldades mais comuns encontradas pelos integrantes de Organizações Militares do Exército Brasileiro no desenvolvimento das atividades administrativas, como "atividade meio", para que possam atingir os seus objetivos principais, "atividade fim". Será possível identificar, também, os principais erros, as lições aprendidas e oportunidades de melhoria.

A partir dessa coleta de dados apresentados por militares de diversas áreas de especialização e atuação, será possível confrontar a importância da gestão administrativa com a operacionalidade da tropa.

Será apresentado, por fim, a relação intrínseca existente entre a administração e às operações realizadas pela Força Terrestre, como "braço forte" ou "mão amiga", mostrando que as atividades administrativas e as atividades operacionais evoluem de maneira conjunta, ou seja, uma gestão administrativa eficiente proporcionará à tropa um aumento da sua operacionalidade.

Ao responder este questionário, o senhor contribuirá sobremaneira para esta pesquisa. É de grande importância para este estudo que o senhor apresente as considerações relacionadas ao tema que julgue pertinente e que estiverem além dos questionamentos ora apresentados.

1. Qual sua arma, quadro ou serviço?

- Infantaria
- Cavalaria
- Artilharia
- Engenharia
- Comunicações
- Intendência
- Material Bélico

2. Quais as funções na administração o Sr. já desempenhou?

- Ordenador de Despesa
- Fiscal Administrativo/Adj ou Aux Fisc Adm
- Encarregado do Setor Financeiro/ Adj ou Aux Set Financeiro
- Encarregado do Setor de Aprovisionamento/Adj ou Aux Aprov
- Encarregado do Setor de Material/Adj ou Aux Almox
- Chefe da Seção de Aquisição, Licitações e Contratos/ Adj ou Aux SALC

- ( ) Chefe do Setor de Pagamento de Pessoal/Adj ou Aux SPP
- ( ) Encarregado da Conformidade dos Registro de Gestão/ Adj ou Aux CRG
- ( ) Outras. Cite qual(is) \_\_\_\_\_

3. O Sr. possui curso ou estágio na área de administração realizados por meio do Exército Brasileiro (além do Curso de Formação de Oficiais do Serviço de Intendência, caso possua)?

- ( ) Sim
- ( ) Não

4. Nas Organizações Militares em que o Sr. Serviu, era realizado um Simpósio de Administração no início do ano-exercício?

- ( ) Sempre
- ( ) Na maioria das vezes
- ( ) Às vezes
- ( ) Raramente
- ( ) Nunca

5. O Sr. já teve a necessidade de material/serviço para executar alguma atividade (individual ou na seção/SU) na OM em que serviu e não havia disponibilidade imediata para atendê-lo?

- ( ) Sim
- ( ) Não

6. Caso positivo no item 5, o Sr. foi orientado por algum agente executor direto da administração sobre o que deveria ser feito?

- ( ) Sim
- ( ) Não

7. Caso positivo no item 5, o Sr. precisou realizar um levantamento das suas necessidades e apresentar documentos formalizando esse levantamento?

- ( ) Sim
- ( ) Não

8. Caso positivo no item 7, o Sr. se sentiu capacitado a participar, ao apresentar o seu levantamento de necessidades, de um processo de aquisição de bens ou contratação de serviços no âmbito do Exército Brasileiro?

- ( ) Sim
- ( ) Não

9. Caso positivo no item 7, houve a necessidade de correções ou informações adicionais no levantamento de necessidades que o Sr. Apresentou, impedindo ou retardando o prosseguimento do processo?



- Sim
- Não

10. O Sr. possui conhecimento da legislação que regulamenta os processos administrativos para aquisição de material/serviço no âmbito da Administração Pública Federal e do Exército Brasileiro?

- Sim
- Não

11. O Sr. julga que um levantamento claro e preciso das necessidades resultará em um proveitoso e efetivo processo administrativo para a aquisição de material ou contratação de serviços?

- Sim
- Não

12. O Sr. julga que a aquisição de material/serviço em quantidade suficiente (mínima) e bem avaliado qualitativamente influenciará diretamente na operacionalidade da tropa?

- Sim
- Não

13. O Sr. julga que capacitar os militares (dentro do seu nível de atuação nas atividades administrativas) é essencial para uma gestão administrativa eficiente?

- Sim
- Não

14. Caso o Sr. Tenha alguma consideração adicional, solicito que o faça nas linhas abaixo, enriquecendo, este estudo.

---

**Obrigado pela participação.**