

A gestão centralizada para aquisição de materiais e contratação de serviços entre as organizações militares do Exército

Autor: Marcelo Barros de Carvalho¹

Orientadora: Cristine Lima Pires²

Resumo

O presente trabalho aborda a gestão centralizada para aquisição de materiais e contratação de serviços entre as organizações militares do Exército. Nosso objetivo geral é analisar as consequências para as organizações militares do Exército da gestão centralizada de aquisição de materiais e contratação de serviços. Para tanto, utilizamos a pesquisa documental em consonância com um estudo de caso e com entrevistas feitas com militares que trabalham em unidades que executam a gestão centralizada, para explorar o assunto. Por fim, chegamos à conclusão que este processo de centralização de aquisição e contratação apresenta muitas vantagens. De certo modo esta centralização atendeu a expectativa racionalização que o Comandante do Exército propôs. Esta nova gestão de processo reduz o efetivo de militares envolvido na execução desta atividade e proporciona uma economia de recursos e de material. Contudo, sua eficiência não foi totalmente comprovada. Sua implementação e utilização, para darem certo, depende ainda de muitos ajustes e adaptações dos envolvidos para o amadurecimento do processo ao longo do tempo, a fim de torná-lo uma cultura organizacional.

Palavras-chave: Gestão centralizada. Organizações militares. Administração pública.

1 INTRODUÇÃO

A evolução dos meios de tecnologia e comunicação implementaram no mundo uma velocidade de mudança jamais vista. Este desenvolvimento tem mudado a forma de produção, as exigências dos consumidores, os hábitos de consumo da população e principalmente a forma de planejamento e gestão dos processos.

Nos dias atuais, com a consciência cada vez mais crescente que os meios são escassos e que há a necessidade de melhorarmos o consumo a fim de evitar o desperdício e buscar uma autossustentabilidade, o mundo tem focado seus esforços para a busca pela eficiência.

Aliado a isso, ainda cabe destacar que o processo de globalização, que tornou as economias mundiais muito interdependentes, o que tem feito com que crises financeiras, como

¹ Pós-graduado em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO). Graduado em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) E-mail: barrosdecarvalho@hotmail.com.

² Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Graduação em Pedagogia. Pesquisadora Vinculada ao Grupo de Pesquisa História da Cultura Corporal, Educação, Lazer e Sociedade (HCEL) Faculdade de Educação da UFBA. Professora da Rede Estadual da Bahia. E-mail: cristinelpires@yahoo.com.br.

a de 2008 - "crise dos *subprimes*"³ e a própria crise atual provocada pelo COVID 19, fizessem com que o mundo entrasse em recessão. Com isso os países menos evoluídos são os mais afetados, pois passam por dificuldades financeiras e permanecem por muito tempo nesta situação.

Nesta conjuntura geral, o Brasil, tanto no setor público como no setor privado, tem procurado adotar novas práticas de gestão e planejamento a fim de buscar mais competitividade e eficiência para diminuir a lacuna existente com relação aos países ricos e se tornar um país desenvolvido.

Aliado a este pensamento o Exército Brasileiro tem se esforçado para racionalizar seus meios, todavia, sem diminuir sua eficiência e buscando sempre aperfeiçoar a sua gestão e seus processos com a finalidade de obter melhores resultados com menos consumo de material e pessoal.

Um dos processos que algumas unidades do Exército veem adotando para ganhar em produtividade e economicidade, racionalizando pessoal e material, é centralizar as compras de material e a contratação de serviços.

Nesta direção, este trabalho propõe analisar quais seriam as consequências para as unidades do Exército envolvidas na gestão centralizada de aquisição de materiais e contratação de serviços. Para tanto procuraremos responder o seguinte questionamento: O processo de gestão centralizada de aquisição de materiais e contratação de serviços, entre as unidades do Exército da mesma guarnição, traz maior eficiência para a gestão administrativa das Unidades Militares envolvidas?

Para uma melhor compreensão do assunto será inicialmente abordado o que é planejamento e gestão, posteriormente daremos uma noção sobre a administração pública e, por fim abordaremos os processos de aquisição no Exército, onde será descrito como funciona o processo de aquisições nas organizações militares do Exército, bem como, faremos uma comparação da aquisição individual de uma unidade militar do Exército com a aquisição centralizada de várias unidades e, por fim, apresentaremos as limitações e vantagens do processo centralizado de aquisição e contratação de serviços.

O desenvolvimento do trabalho se dará por meio de uma pesquisa aplicada, por ser tratar de assunto concreto e rotineiro de todas as unidades militares do Exército. A abordagem será

³ Foi uma crise econômica - a maior desde o crack da bolsa de valores de 1929- originada pela concessão excessiva de crédito imobiliário de alto risco, sem um controle por parte do sistema financeiro americano, que desencadeou uma crise no sistema bancário e que se alastrou por todo mundo.

qualitativa devido a finalidade de analisar a centralização das aquisições e descrever as principais vantagens e limitações deste processo para as unidades militares envolvidas, trazendo ou não uma nova solução ou uma nova forma de gestão deste processo. O trabalho se desenvolverá apoiado na busca de conhecimento e de maiores informações a respeito da aquisição de maneira centralizada. Para tal, iremos tecnicamente usar a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, no qual buscaremos comparar a literatura sobre o assunto com as opiniões e informações prestadas pelos militares que trabalham em unidades que já executam o processo de aquisição de maneira centralizada. Toda a pesquisa irá se desenvolver partindo da comparação entre o conhecimento prático coletado pela entrevista aos militares que já trabalham em Organizações Militares e que já praticam a aquisição de maneira centralizada e o conhecimento teórico, por meio da coleta de dados em bibliografias especializadas sobre o assunto.

2 GESTÃO CENTRALIZADA DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS NAS UNIDADES MILITARES DO EXÉRCITO

2.1 Planejamento e gestão

Para o desenvolvimento de qualquer trabalho de maneira eficiente e com maior economia possível de recursos deve ser realizado, inicialmente, um planejamento do passo a passo da execução e, posteriormente, deve ser gerido este passo a passo para que o resultado atinja, da melhor maneira e com o menor custo, os objetivos propostos.

2.1.1 Planejamento

Ao pensarmos em comprar algo, contratar um serviço ou fazermos uma obra, iniciamos um processo sistêmico onde procuramos definir um caminho lógico e realizável desde a concepção da ideia até a conclusão do que pensamos. Isso pode ser entendido com o processo de planejamento, que para muitos autores, é a primeira função administrativa.

[...]planejar significa que os gestores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los, ou seja, é aproveitar os conhecimentos adquiridos para empregar nas decisões que envolvem um horizonte futuro”. (STONER, 1999, p.5)

No mundo corporativo de hoje, seja ele público ou privado, onde a informação aumenta exponencialmente e a necessidade de adaptação aos novos problemas é cada vez mais solicitada, o homem tem que desenvolver ao máximo sua capacidade de planejamento, tanto

para se desenvolver profissionalmente, quanto para conseguir administrar sua vida pessoal. Há quem diga que todo fracasso é fruto da falta de planejamento.

Nesta visão podemos destacar o que Wright e Spears enfatizaram sobre a necessidade de planejamento para um País:

Pensar o futuro de uma nação é, portanto, um projeto complexo e desafiador. Não aceitar esse desafio é condenar o país a vagar pelo tempo, sem rumo definido e sem saber se estamos realmente progredindo em direção a um futuro desejado. Num país de recursos escassos, escolher uma boa rota, aproveitar oportunidades e precaver-se de escolhas erradas é essencial. (WRIGHT E SPEARS, 2006, p.13)

Tanto é que nos dias atuais as empresas públicas e privadas adotam como prática de gestão a elaboração do planejamento estratégico, que nada mais é que um planejamento realizado pela alta administração das organizações, que visa traçar os objetivos que as empresas pretendem atingir em determinado espaço temporal e o passo a passo a ser desenvolvido para que estes objetivos sejam conquistados.

O Exército, como instituição pública, possui seu planejamento estratégico em vários níveis. As organizações militares (OM) são a menor fração administrativa que elaboram seus planejamentos estratégicos e os seguem para atingir de maneira mais eficiente e econômica seus objetivos.

2.1.2 Gestão

Definir gestão não é uma coisa muito fácil e exata. Contudo, para efeito deste trabalho, seguiremos a definição de gestão proferida por um dos maiores especialistas brasileiros na área de administração e gestão, o professor Chiavenato (2000), que define como sendo o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos. Para este mesmo autor, “[...] a tarefa básica do gestor é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”. (CHIAVENATO, 2000, p.5)

Na prática, o desenvolvimento de um processo de gestão está apoiado de forma contínua nas quatro funções administrativas que são o ato de planejar, já explorado anteriormente e que é o início de qualquer atividade humana; o ato de organizar que se traduz como sendo o agrupamento de todos os meios necessários para a execução do que foi planejado; o ato de dirigir que nada mais é do que seguir aquilo que foi planejado; e por fim, o ato de controlar que é definido como sendo o acompanhamento do progresso do que está sendo executado para que seja feita a mensuração, a medição e, se necessário, a correção, para garantir que o resultado final seja o planejado.

2.2 Administração pública

A administração pública tem sua origem com a formação dos estados e a necessidade de uma estrutura administrativa para prover, executar e gerir todos as suas funcionalidades.

A administração pública Brasileira pode ser entendida como o conjunto de órgãos da estrutura do Estado que prestam serviços aos cidadãos buscando cumprir os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, impostos no Artigo 3º da nossa carta magna, que são:

- I - Construir uma sociedade livre, justa e solidária;
- II - Garantir o desenvolvimento nacional;
- III - Erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
- IV - Promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. (BRASIL, 2004, p.13)

Ou seja, conforme o ensinamento do professor Meirelles, a “Administração Pública, portanto, é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum”. (MEIRELLES, 2006, p.84)

Ainda absorvendo o conhecimento deste mestre, podemos observar que em uma de suas definições de Administração pública ele enfatiza a necessidade de cumprir fielmente as leis.

[...]um encargo de defesa, conservação e aprimoramento dos bens, serviços e interesses da coletividade. Como tal, impõe-se ao administrador público a obrigação de cumprir fielmente os preceitos do Direito e da moral administrativa que regem a sua atuação. (MEIRELLES,2006, p.85-86)

O Direito administrativo é o ramo do direito público que dispõe sobre os princípios e as imposições determinadas aos órgãos e aos agentes públicos, na execução de suas funções e atividades administrativas para o atingimento do interesse público.

Direito administrativo é o ramo do direito público que tem por objeto os órgãos, os agentes e pessoas jurídicas administrativas que integram a Administração Pública, a atividade jurídica não contenciosa que exerce e os bens de que se utiliza para a consecução de seus fins, de natureza pública. (DI PIETRO,2016, p.81)

Todos os atos praticados pelos agentes públicos na execução de um serviço público devem estar calcados nos princípios constitucionais previstos no artigo 37 da nossa constituição:

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 [...] (BRASIL, 2004, p.38)

Além de seguirem expressamente os princípios e a constituição, os atos dos agentes públicos também têm que obedecer às normas jurídicas secundárias pois, ao agente público, é vedado fazer qualquer coisa que não haja previsão legal.

Dentre as diversas leis que existem para implantar, limitar, direcionar, coordenar e controlar a atuação dos órgãos públicos, e seus agentes, durante a prestação de serviços públicos, há um conjunto de leis que têm como finalidade regular e determinar os requisitos necessários que os entes públicos devem trilhar para adquirir materiais e contratar serviços, seja para a consecução de projetos que visem aumentar, ainda mais, a prestação de serviços a sociedade, seja para fazer funcionar a estrutura administrativa do órgão público.

As compras e contratações são reguladas inicialmente pela Constituição Federal de 1988, que estabelece em seu artigo 37, inciso XXI, o seguinte:

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, 2004, p. 40)

Para esclarecemos melhor esta situação para os leitores, vamos entender, a luz da Explicação da Doutora Maria Sylvia Zanella Di Pietro, o que vem a ser licitação?

[...]pode-se definir a licitação como procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitam às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração do contrato. (DI PIETRO,2016, p.411)

Já buscando dar um melhor conhecimento do arcabouço jurídico que impõem regras ao administrador público, quando da necessidade de aquisição de bens e contratação de serviços, passaremos a apresentar o que a Lei 8.666, de 21 de junho de 1993 - que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências - para entendermos e embasarmos a proposta deste trabalho sobre o processo de licitação.

Art. 3º - a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 1993)

Além desta lei, e em virtude de dar mais celeridade as processos de aquisição e contratação de materiais e serviços, foi editada a 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 e o Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005 - Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

Com este pequeno extrato das principais legislações que amarram os processos de aquisição e contratação de materiais e serviços pela administração pública, podemos notar que ao administrador público não existe muita discricionariedade. Sendo assim, para que ele possa alcançar um resultado mais eficiente, há a necessidade de encontrar outras formas de planejamento e gestão que potencialize seus resultados e possibilite fazer mais com menos.

2.3 Compras de material e contratação de serviços no Exército

O Artigo 70, parágrafo único, da Constituição já deixa claro que todas as pessoas, físicas ou jurídicas, que gerencia e/ou administra dinheiro público tem a obrigação de prestar contas à sociedade.

Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumia obrigações de natureza pecuniária (BRASIL, 2004, p. 40)

O dinheiro que mantém a administração pública vem dos impostos, taxas e contribuições que são pagas pelo contribuinte. Ou seja, esbanjar o dinheiro público significar estar lesando o cidadão.

Nesta direção, o Exército, por ser um órgão da administração pública direta, tem tomado iniciativas para diminuir seu efetivo. Contudo, para não perder a eficiência e potencializar seus resultados, tem buscado melhorar seus processos de gerenciamento com a finalidade de encontrar soluções inovadoras para continuar cumprindo suas missões da melhor maneira possível. Este fato fica bem evidenciado na Diretriz nº 14 da Diretriz do Comandante do Exército de 2019.

14. Prosseguir no processo de racionalização, de maneira a potencializar os resultados entregues à sociedade, enfocando:

- o judicioso emprego do pessoal militar de forma a possibilitar a redução de 10% do efetivo da Força no período de 10 anos;
- a priorização e adequação das atividades previstas no Plano Estratégico do Exército (PEEx);
- o ajustamento do planejamento dos programas estratégicos;
- a gestão austera dos recursos do EB, em estrita conformidade com a legislação vigente;

- a gestão efetiva de processos alinhados com uma política de governança baseada nas melhores práticas de gestão pública; e
- o emprego dos meios de Tecnologia da Informação e Comunicações buscando constante atualização dos sistemas corporativos da instituição. (BRASIL, 2019, p.17)

Uma das iniciativas que algumas Organizações Militares do Exército estão adotando para melhorar os processos, diminuir o efetivo de pessoal empregado e poupar recursos materiais e financeiros é a gestão centralizada das compras de insumos e da contratação de serviços. Esta nova forma de gestão tem sido executada por muitas organizações militares de uma mesma guarnição e tem obtido alguns resultados satisfatórios.

Para entendermos a diferença do processo individual (onde cada OM faz suas licitações) e o centralizado (onde várias unidades se unem e um equipe fica encarregada de fazer as licitações de todas as OM envolvidas) vamos expor como é feita a execução deste processo.

O processo individual, de maneira resumida, se executa da seguinte forma: todas as seções da organização militar (OM) verificam suas necessidades de materiais e serviços (itens, quantidade, descrição, entre outros), para o período de 1 ano, e encaminham para Seção de Aquisição, Licitações e Contratos (SALC). A SALC consolidará as demandas, verificará o melhor processo de licitação a ser realizado e, após despachar como Ordenador de Despesa (OD) da OM, começará a elaborar toda a documentação prevista para montar o processo. Finalizando esta documentação, encaminhará o processo a apreciação da Advocacia Geral União (AGU), para verificar se há alguma incorreção jurídica. Após aprovado, o processo retorna a OM, que irá realizar a seção pública da licitação. Finalizado este passo, o OD irá adjudicar aos vencedores do processo licitatório e o contrato será assinado. A partir daí, a OM pode comprar o produto ou contratar o serviço do vencedor da licitação.

No processo de gestão centralizada o trabalho realizado é basicamente o mesmo, contudo os meios empregados é que são diferentes. Ao invés de constituir uma SALC em cada OM, esta é unificada e executa todo o processo de todas as unidades envolvidas. Ou seja, as unidades levantam suas necessidades e encaminham para a SALC unificada, esta executaria todos os passos que a SALC de cada unidade iria fazer se fosse de maneira descentralizada. Isso contribui para a diminuição do efetivo empregado para executar todo o trabalho, bem como reduz consideravelmente os gastos de material utilizado.

Do ponto de vista teórico, o processo centralizado parece só ter vantagens pois, se pontuarmos os aspectos positivos, chegaríamos as seguintes conclusões:

- Há uma diminuição do trabalho administrativo, uma vez que, apenas uma equipe ficaria responsável por elaborar o processo licitatório;

- Há um aumento do poder de negociação devido ao aumento de escala das necessidades;
- Há a diminuição do gasto com material, publicações e tempo, pois uma única equipe faz um único processo contendo a demanda de várias unidades;

- Há o aumento da quantidade de itens, por conta da junção das necessidades de várias unidades, o que faz com que mais empresas se interessem pela licitação, diminuindo as chances de o pregão ser suspenso por falta de concorrente;

- Há o aumento da quantidade nos itens e de valor do pregão também ajuda a limitar que concorram empresas de pequeno porte que não possuem capacidade financeira para honrar o contrato; e

- Possibilita um aumento do controle e da transparência devido a várias unidades estarem inseridas em um único contrato, facilitando o controle externo e internos dos atos administrativos.

Contudo, ao confrontarmos a bibliografia consultada para a elaboração deste trabalho, com as declarações dos militares que participam e usufruem da elaboração e do resultado deste processo centralizado, observamos que alguns inconvenientes acontecem no dia a dia, como:

- A divisão de responsabilidades entre quem tem a demanda e quem irá fazer o processo, faz com que haja um maior número de aprovações para a execução da licitação o que, por vezes, diminui a celeridade do processo;

- A autoridade demandante do material ou serviço perde autonomia para decidir suas prioridades de elaboração dos processos licitatórios;

- Há também a perda de autonomia no trato com os contratantes, uma vez que, se uma unidade decidir, por problemas com o fornecedor, aplicar uma sanção, as demais unidades envolvidas poderão ser afetadas;

- Uma outra unidade faz o processo, o que faz com que esta unidade acabe dando prioridade para os processos que ela tem interesse, prejudicando as demais participantes;

- Pelo processo ser elaborado e executado por militares de outra unidade e que, na maioria das vezes, não têm conhecimento das peculiaridades e das especificidades das necessidades e do trabalho da unidade demandante, ocorre problemas nas definições de materiais e serviços, as vezes até inviabilizando a compra ou contratação destes;

- Existem duas unidades decisórias - o demandante e quem é o responsável por executar os processos - por vezes, há desentendimentos e atritos devido as divergências de opinião, gestão e formas de trabalho;

- O aumento das instâncias envolvidas na elaboração do processo licitatório e na compra e contratação de materiais e serviços, faz aumentar, substancialmente, as possibilidades de erros e entraves durante o caminho crítico do processo; e

- Sem dúvida, o maior problema que existe neste processo está relacionado a comunicação, pois temos muitos emissores que enviam por vários meios de comunicação diferentes mensagens a diversos receptores, que nem sempre decodificam a mensagem da maneira que o interessado queria, fazendo com que as perdas de tempo e de recursos sejam uma constante neste processo – tal fato pode afetar o bom relacionamento e todo o trabalho das equipes envolvidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias atuais as empresas públicas e privadas têm buscado empregar os meios de tecnologia da informação e comunicação para buscar uma maior eficiência nos seus processos e nas suas entregas. Para tanto tem dedicado boa parte de seu tempo em planejamentos e gestão estratégica, buscando minimizar seus erros e potencializar seus resultados.

O Exército Brasileiro, como instituição de Estado, prestador do serviço público de Defesa Nacional e integrante da administração pública direta, tem o dever de planejar e gerir suas aquisições e contratações, dentro dos princípios constitucionais e das imposições do ordenamento jurídico vigente, para prestar contas à sociedade de seus gastos e propiciar o melhor serviço com o menor custo.

Diante deste quadro, algumas iniciativas, de mudanças de processos, de planejamento e de gerenciamento, têm sido adotadas pelas unidades militares para fazer frente a diretriz do Comandante do Exército de racionalização dos meios e se adequar ao ambiente de governança corporativa.

Uma destas iniciativas é centralizar todo os processos licitatórios de unidades militares que estão próximas (na mesma região geográfica) para, com isso, ao invés de termos uma equipe de licitação em cada OM, termos uma única equipe que ficaria responsável por fazer todo o trabalho. Reduzindo assim o efetivo de Pessoal e economizando material e dinheiro.

Este novo arranjo institucional, à primeira vista, cumpriu, dentro dos princípios jurídicos impostos pela Constituição Federal e pela Leis que regem as Licitações, a determinação de racionalização, proposto pelo Comandante do Exército. Contudo, na prática, ao fazermos entrevistas com militares que executam a gestão centralizada, nos deparamos com um resultado diferente do que foi proposto.

Na implantação deste tipo de gestão achou-se que os resultados seriam uma economia de meios pessoais, materiais e financeiros e que o atendimento das necessidades das unidades envolvidas mais eficientes, uma vez que teríamos um poder de barganha maior para negociar em virtude do ganho de escala e da troca de experiências entre as OM.

Todavia, após analisar os depoimentos dos entrevistados vimos que alguns óbices, principalmente com relação a interesses individuais, de comunicação e de tomada de decisão ficam prejudicados com este processo centralizado, tirando muita autonomia do gestor público para gerir e planejar suas atividades

Face ao exposto acima, e analisando as consequências para as unidades do Exército envolvidas na gestão centralizada de aquisição de materiais e contratação de serviços, podemos concluir que ambos os processos têm suas vantagens e desvantagens, contudo para que o processo centralizado possa se desenvolver de maneira mais efetiva, a fim de contemplar os propósitos de racionalização de meios e atendimento das necessidades de tempo, de qualidade e de quantidade dos demandantes, há a necessidade de muitos ajustes.

Todo novo projeto requer acompanhamento, adaptação e melhorias contínuas para se tornarem práticos e atenderem aos objetivos, consideramos que este é o caminho que a gestão centralizada tem que trilhar. Porém, para que isso seja possível, há a necessidade do comprometimento de todos envolvidos, pois teremos que ceder as vantagens individuais da OM em detrimento das vantagens coletivas - de todos os participantes.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais n^{os} 1/92 a 44/2004 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão n^{os} 1 a 6/94. – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edição técnica, 2004.

_____. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria Nº 295-EME**. Aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016). Brasília, 2014. Disponível em: < https://www.3icfex.eb.mil.br/phocadownload/Legislacao/Arquivos/Port-295-eme,de17dez14-dir_racionalizacao_adm_eb.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2020.

_____. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria Nº 395-EME**. Aprova a Diretriz para a Redução do Efetivo do Exército Brasileiro (EB20-D-01.003). 2020-2023. Brasília, 2019.

_____. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Diretriz do Comandante do Exército**. Brasília, 2019.

_____. **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/18666cons.htm>. Acesso em: 15 ago. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. - 29. ed. Forense, 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

WRIGHT, James Terence C.; SPERS, Renata Giovinazzo. **O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários**. Estud. av., São Paulo, v. 20, n. 56, p. 13-28, abr. 2006. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/26427734_O_pais_no_futuro_Aspectos_metodologicos_e_cenarios < Acesso em: 18 out. 2020.