

AQUISIÇÕES CENTRALIZADAS NO ÂMBITO DO COMANDO MILITAR DA AMAZÔNIA: POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES

CENTRALIZED BIDDING IN THE SCOPE OF COMANDO MILITAR DA AMAZÔNIA: POSSIBILITIES AND LIMITATIONS

Rafael Cândido de Oliveira Leite¹
Alessandro Ferreira Alves²

RESUMO

O presente trabalho aborda a criação do Grupo de Coordenação e acompanhamento de licitações e contratos de bens e serviços comuns (GCALC) na Guarnição de Manaus, com suas possibilidades e limitações, no âmbito da otimização de emprego de recursos humanos e financeiros do EB. O objetivo deste estudo é analisar se o GCALC do Comando Militar da Amazônia (CMA) supre plenamente às demandas licitatórias das Organizações Militares (OM) da Guarnição de Manaus (Gu Manaus), apresentando as principais noções conceituais sobre racionalização administrativa, criação das Bases Administrativas no Exército, Centralização e Acompanhamento de Licitações e Contratos no âmbito do EB, estruturação e funcionamento do GCALC Manaus, descrição dos processos de aquisição descentralizada nas OM da Gu Manaus, bem como pela demonstração da efetividade deste Grupo, além da proposição de adequações ou melhorias. Este estudo utiliza-se de pesquisa aplicada e exploratória, com análise não aprofundada, no âmbito do CMA, revisão bibliográfica, documental e estudo de caso das Organizações Militares do Comando Militar da Amazônia. Pretende-se obter como resultado a comprovação de que os diferentes modelos estruturais e organizacionais podem trazer reflexos diretos na eficiência e eficácia para condução das atividades centralizadas envolvendo licitações no âmbito da Guarnição da cidade de Manaus. Por fim, o presente trabalho permite subsidiar estudos acerca da adequação do modelo do GCALC atualmente vigentes em Manaus e permite aos militares responsáveis pela tomada de decisões em diferentes níveis na ótica da boa gestão pública de recursos humanos e financeiros.

Palavras-chave: licitações e contratos, racionalização administrativa, eficiência, eficácia e efetividade.

ABSTRACT

The present study addresses the creation of the Group for the Coordination and Monitoring of Bids and Contracts for Common Goods and Services at the Manaus Garrison (GCALC), in the context of optimizing the use of EB's human and financial resources. The purpose of this

¹Oficial do Exército Brasileiro. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2006. Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2017. E-mail: candido.rafael@eb.mil.br.

²Doutor em Matemática Aplicada a Engenharia Elétrica pela Faculdade de Engenharia Elétrica e Computação da Universidade Estadual de Campinas (FEEC-UNICAMP), Mestre em Matemática Pura pelo Instituto de Matemática, Estatística e Computação da Universidade Estadual de Campinas (IMECC-UNICAMP) e Licenciado em Matemática pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). E-mail: alessandro.alves@unis.edu.br.

study is to analyze whether the GCALC of the Amazon Military Command fully supplies the bidding demands of the Military Organizations (OM) of the Manaus Garrison, presenting the main conceptual notions on administrative rationalization, Centralization and Monitoring of Bids and Contracts in Brazilian Army, structuring and operation of the GCALC Manaus, description of decentralized acquisition processes in the MOs of the Manaus Garrison, as well as the demonstration of the effectiveness of this Group, and the proposal of adjustments or improvements. This study uses applied and exploratory research, with an in-depth analysis, within the scope of the CMA, bibliographic and document review, and case studies of the Military Organizations of the Amazon Military Command. It is intended to obtain as a result the proof that the different structural and organizational models can bring direct reflections on the efficiency and effectiveness for conducting the centralized activities involving bids in the scope of the Military Garrison in Manaus. Finally, this work allow studies about the adequacy of the GCALC model currently in force in Manaus and subsidize Commanders that make decisions at different levels from the standpoint of good public management of human and financial resources.

Keywords: government biddings, administrative rationalization, efficiency and effectiveness.

1 INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro (EB), instituição nacional e permanente desde 1648, cuja missão é defender a Pátria e garantir os Poderes Constitucionais, está em constante transformação, de forma a moldar-se à evolução e às necessidades da sociedade brasileira.

Dentre os desafios encontrados ao longo das últimas décadas, coube ao EB adequar-se às modificações no ordenamento jurídico acerca dos princípios e normas que regem a Administração Pública e às restrições orçamentárias impostas pelo Governo, no cumprimento de sua missão constitucional e desempenho de atividades subsidiárias. Em consequência, dentre as legislações criadas, destaca-se a diretriz de racionalização administrativa no âmbito do Exército, em 2014, e a adoção de uma metodologia centralizada de aquisições de bens e serviços comuns, nos âmbitos dos Comandos Militares de Área. Todas elas alicerçadas na Constituição Federal de 1988 (CF/1988) e na então Lei de Licitações, a 8.666/93.

Este trabalho se propõe a abordar a criação do Grupo de Coordenação e acompanhamento de licitações e contratos de bens e serviços comuns (GCALC) na Guarnição de Manaus, com suas possibilidades e limitações, no âmbito da otimização de emprego de recursos humanos e financeiros do EB.

Tal abordagem se faz necessária em virtude de que atualmente o Comando Militar da Amazônia (CMA) possui cerca de 19.300 (dezenove mil e trezentos) militares alocados em 63 (sessenta e três) quartéis, distribuídos em 4 (quatro) estados brasileiros (Amazônia Ocidental), e as peculiaridades do ambiente amazônico por vezes dificultam as coordenações dos trabalhos envolvendo as licitações e contratos administrativos.

A presente pesquisa é relevante à medida em que visa atenuar problemas administrativos e logísticos no âmbito do CMA, por meio da análise *in loco* de um grupo de coordenação em licitações e contratos propondo uma mudança na forma de conduzir a gestão de recursos públicos no âmbito do universo pretendido e também do Exército Brasileiro.

O objetivo geral deste trabalho é analisar se o Grupo Centralizado de Aquisições, Licitações e Contratos (GCALC) do Comando Militar da Amazônia (CMA) supre plenamente às demandas licitatórias das Organizações Militares (OM) da Guarnição de Manaus (Gu Manaus). Como objetivos específicos, verifica-se: apresentar as principais noções conceituais sobre racionalização administrativa, Centralização e Acompanhamento de Licitações e Contratos no âmbito do EB, apresentar o GCALC Manaus: estrutura e funcionamento, descrever os processos de aquisição descentralizada nas OM da Gu Manaus, e demonstrar a efetividade do GCALC/Manaus e propor adequações ou melhorias.

Este propósito será conseguido mediante pesquisa aplicada e exploratória, com análise não aprofundada, no âmbito do CMA, que permitirá ao autor e ao leitor a melhor compreensão do tema, propondo novas idéias e hipóteses passíveis de revisão, evolução ou substituição no futuro, aos gestores que eventualmente vierem a desempenhar funções na área de Licitações e Contratos naquele Comando Militar de Área.

Objetivando atingir os objetivos propostos, a pesquisa contará com revisão bibliográfica, documental e estudo de caso e pesquisa se baseará na análise do estudo de caso das Organizações Militares do Comando Militar da Amazônia.

Para melhor direcionamento do leitor, o presente estudo irá direcionar a compreensão do tema por meio da abordagem do referencial teórico acerca dos princípios e pilares da administração pública e eficiência no referido meio, administração pública no meio militar, racionalização administrativa no âmbito do Exército Brasileiro, criação das Bases Administrativas e seus desdobramentos na criação dos diversos GCALC pelo Brasil, bem como o GCALC Manaus - características e produtividade. Será realizada a análise dos resultados obtidos por meio da aplicação de questionário direcionado ao público-alvo pretendido e pela utilização de dados oficiais das plataformas do governo, concepções

doutrinárias e experiência do autor, levando ao leitor à reflexão sobre uma eventual forma ideal (eficiente e eficaz) para condução das atividades centralizadas envolvendo licitações no âmbito da Guarnição da cidade de Manaus.

2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A EFICIÊNCIA

O gestor público - entende-se aqui pelo administrador militar, tem como obrigação seguir a legislação vigente no desempenho de suas funções, pautando-se pelos princípios que balizam o desempenho eficaz na condução das atividades a ele conferidas.

A Administração Pública é norteada por princípios previstos no artigo 37 da CF/88, que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL,1988). As definições de cada princípio podem ser amplamente encontradas na internet e nos livros dos juristas mais famosos, uma vez que, para o presente trabalho, será dada ênfase na eficiência. Segundo Vettorato (2003):

Assim, resta esclarecido que o princípio da eficiência administrativa, existente a muito antes da Emenda Constitucional 19/1998, deve ser interpretado de forma a balizar a **melhor utilização dos *inputs* administrativos (recursos, meios e esforços) bem como os seus *outputs* (resultados)**. Ou seja, quanto ao princípio da eficiência da Administração Pública, não deve haver separação da avaliação dos meios e da eficácia dos atos administrativos. (grifo nosso).

Ou seja, a correlação dos termos *input* e *output* remetem à execução de uma atividade administrativa exercida em tempo para suprir a sua demanda, atendendo os desafios impostos com o menor custo possível.

Segundo o Editor RSP (2021):

Nos últimos decênios, a Administração Pública e as empresas particulares vêm sendo levadas a alcançar, em grau crescente, aquilo que se poderá resumir numa palavra — eficiência.

Segundo Diógenes Gasparini, o princípio da eficiência impõe à Administração Pública direta e indireta a obrigação de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, além de observar outras regras, a exemplo do princípio da legalidade.

PACHECO (2004) diz:

A imposição contemporânea de adequar os pilares administrativos das corporações, em particular o setor público com instrumentos e instâncias compatíveis com os novos tempos de globalização e revolução científico-tecnológica, bem como de uma maior exigência por transparência e controle social, tem resultado em constantes iniciativas de aperfeiçoamento da Administração Pública, em todos os níveis governamentais, ora dando ênfase aos aspectos “gerenciais” e financeiros, ora priorizando a participação popular nas decisões das políticas públicas.

Outrossim, por imposição dos princípios ora enunciados e pelos resultados a serem considerados na Administração Pública, por meio da eficiência e eficácia, observa-se no Brasil a constante transição de um modelo burocrático para um modelo gerencial de administração, motivando alterações significativas na gestão dos órgãos públicos federais, balizando para resultados auditáveis pelo controle externo e pela sociedade brasileira. Nesse ínterim, cabe ao EB adequar seus pilares internos de hierarquia e disciplina ao pleno atendimento aos preceitos legais que regem o ordenamento administrativo.

2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO MEIO MILITAR

Segundo a Constituição Federal Brasileira de 1988, o EB é uma instituição nacional permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, que para cumprir sua destinação constitucional obedece aos ritos processuais da Administração Pública Federal.

Muito embora haja uma estrutura hierárquica dentro das Forças Armadas, não há que se falar em exceção do militar como gestor público, muito menos em acatamento de ordens superiores como justificativa para o não atendimento aos preceitos constitucionais ou às Leis subsidiárias a ela. Há sim o desempenho de funções e atividades eminentemente militares, regidas por regulamentos internos, porém, e não menos importante, há militares desempenhando as chamadas “atividades-meio” que são aquelas ligadas à administração, à burocracia necessária para permitir o cumprimento das “atividades-fim”. Para tanto, existem normas internas específicas no âmbito do Exército que regulam a chamada “Administração Militar”.

Desta feita, todo militar deve tomar parte dessas normas e conhecer os fundamentos da administração militar, de forma a aplicar corretamente os recursos financeiros, muitas vezes escassos, visando fomentar o poder de combate da Força, por meio de uma logística robustecida com a presteza e a meticulosidade esperada de um gestor público pautado pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Figura 1 - fundamentos da administração militar -



Fonte: Caderno de Orientação aos Ag Adm - SEF 1, 2021.

Ainda segundo BRASIL:

A figura síntese acima apresentada espelha muito bem o que é a administração militar. Ela é composta por uma base constituída pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que alicerçam o arcabouço jurídico regulador.

Logo acima da base, destacam-se os conceitos de gestão, governança e integridade. Os pilares da motivação, do planejamento, da execução, do controle, da ação de comando, da capacitação, da transparência, da gestão de risco e da responsabilidade configuram a adesão da administração militar à correta aplicação do recurso público.

Por fim, a geração do poder de combate ocorre em função da efetividade com que as metas estabelecidas no planejamento estratégico são atingidas pelas diversas organizações militares do Exército Brasileiro.

É exatamente nesse contexto de eficiência e moralidade administrativa que o EB iniciou seu projeto estratégico no plano da racionalização de procedimentos, criando, em 2014, a Portaria nº 295 - EME, que criou as diretrizes de racionalização administrativa do Exército Brasileiro.

3 A RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NO EB

Segundo EME (2014):

A racionalização administrativa é o estudo dos processos administrativos, abrangendo o planejamento e o aperfeiçoamento da gestão, as estruturas organizacionais e o pessoal empregado, visando realizar, com efetividade, a gestão do bem público sob a responsabilidade do Exército Brasileiro.

As constantes limitações na obtenção de recursos financeiros necessários ao cumprimento da sua missão constitucional trouxeram ao EB uma nova realidade na condução de suas atividades-meio e fim: gerir o restrito orçamento da Força Terrestre sem prejudicar sua operacionalidade, fortalecendo sua logística por meio de compras inteligentes, levando o poder de combate em níveis de excelência.

O termo racionalização é proveniente da razão, e, em termos práticos, é a luta que se traça contra o esforço desnecessário, o desperdício tanto de recursos materiais quanto recursos humanos (esforço humano, material e/ou dinheiro). Conseqüentemente, trazendo o modelo de racionalização para a administração, torna-se necessária a simplificação dos processos e dos esforços, de forma a eliminar o desnecessário.

A Portaria nº 295 - EME traz que a efetividade dos processos deve ser o foco da racionalização administrativa e o compromisso do gestor militar na condução dos processos deve ser com o resultado e a satisfação do cliente, em outras palavras, o “estado final desejado”.

Para isto, a supracitada portaria definiu racionalização administrativa como o “estudo das causas e soluções dos processos administrativos, abrangendo a responsabilidade básica de planejar e aperfeiçoar a gestão, as estruturas organizacionais e o pessoal empregado, com o objetivo de realizar a gestão do bem público, sob responsabilidade do EB, com eficiência e, assim, proporcionar o alcance da eficácia e da efetividade organizacional” (BRASIL, 2014).

Assim sendo, diante dos objetivos da racionalização que levam à redução significativa de custos e aumento de produtividade, o EB indicou que o projetos de racionalização administrativa deveriam contemplar os seguintes focos, conforme consta na Portaria nº 295 - EME:

- 1) mapeamento, análise e melhoria dos processos - quando da análise dos processos, deverá ser verificado se atendem aos objetivos e metas propostos. A análise deve permear também o necessário levantamento de medidas que os tornem mais efetivos e com olhar inovador usando-se, sempre que possível, as ferramentas de Tecnologia da Informação para aperfeiçoar e, ao mesmo tempo, reduzir os efetivos empregados e o tempo gasto em cada processo, tarefa ou atividade;
- 2) gestão de pessoal - a Racionalização Administrativa deverá ter uma atenção especial ao pessoal que conduz os processos, de modo a empregá-los de forma eficiente e parcimoniosa para que não haja o subemprego dos efetivos nem o excesso de função atinente aos cargos. Outro ponto a ser observado é a necessidade de delegação das decisões operacionais e meramente interlocutórias dentro dos processos administrativos o máximo possível, de modo a agilizá-los;
- 3) capacitação de pessoal - o planejamento micro (nível OM) e macro (nível ODS, Comando Militar de Área e EME) da capacitação de pessoal empregado na racionalização será fator preponderante para que se alcancem os objetivos propostos. Os cursos e estágios devem ser realizados pelo efetivo previsto para o desempenho dos cargos, reduzindo o custeio e obtendo resultados decisivos pela aplicação imediata

após sua conclusão, de forma que o conhecimento adquirido seja colocado em prática e haja uma real valorização profissional do militar;

4) estrutura, cargos e quadro de cargos previstos (QCP) - após o mapeamento e remodelagem dos processos administrativos, bem como a otimização de pessoas e recursos alocados em cada processo, os cargos que forem considerados obsoletos, dentro das novas estruturas resultantes da racionalização, deverão ser disponibilizados ao EME para atender às demandas do Processo de Transformação. A mesma análise deverá ser feita quanto às estruturas hoje existentes, considerando que aquelas que não se adequam ao propósito atual do Exército deverão ser desativadas. Quanto à estrutura organizacional, a hierarquização da Força não pode ser obstáculo para inovação que se deseja com a racionalização. A matricialidade, quando aplicada de forma técnica e coordenada, pode ser utilizada sem incorrer na quebra da cadeia de comando, permanecendo os comandantes responsáveis pela sua ação de comando; e

5) gestão e administração - a administração com efetividade tem que ser voltada para o cumprimento da missão, contemplada nas finalidades dos processos organizacionais, sendo seus pressupostos as responsabilidades, os prazos e as metas claramente definidos, fazendo com que o bem público sob a responsabilidade do Exército seja empregado da melhor maneira possível e com total lisura. A mentalidade que deve nortear a aplicação da metodologia de Racionalização Administrativa deverá ser voltada à desburocratização dos processos com foco no usuário, utilizando-se da ferramenta da delegação, dentro dos diversos níveis gerenciais. Deve-se buscar, ainda, uma descentralização e desconcentração na tomada de decisões, com harmonização das funções interdependentes, tendo a clara noção dos níveis administrativos decrescentes de responsabilidade de direção, supervisão e execução. A remodelação das ações e decisões do âmbito da gestão e administração tem como objetivo o de proporcionar ao Exército uma estrutura organizacional efetiva, possibilitando assim o cumprimento adequado de sua missão constitucional.

Dentre os focos acima citados, verifica-se que há uma canalização clara para a descentralização e desconcentração na tomada de decisões, gerando recursos de forma adequada e gerando poder de combate.

Como já abordado na introdução do presente trabalho, a Força Terrestre, no seu estado final desejado (EFD) tem sinalizado ao longo dos últimos anos o seu interesse na racionalização dos meios e no ganho de capacidade operacional, proveniente da boa execução da atividade administrativa. Para tanto, há o bordão comumente usado nas unidades logísticas do EB: “Logística forte é poder de combate”.

Mas por trás de uma logística forte, não há uma administração eficiente? Sim. Há. E é exatamente nos níveis táticos, no dia-a-dia das Organizações Militares, particularmente daquelas operacionais (voltadas para a atividade-fim) que os entraves burocráticos prejudicam a condução das diversas atividades previstas.

A explicação é simples: o Comandante de uma OM é um oficial com uma missão específica de manter a sua Unidade em pessoal e material nas condições adequadas de atendimento à sua missão Constitucional - necessidade do permanente estado de prontidão de emprego, em qualquer situação e em qualquer tempo.

Porém, com a mudança dos padrões da administração em função da nova estratégia gerencial governamental, observou-se que atividades administrativas (atividades-meio) passaram a concorrer com as atividades-fim e a configuração da estrutura de várias Organizações Militares não atenderam a tais demandas sem prejuízos à atividade operacional.

A evolução dos processos administrativos, controle interno e externo, demandas sociais e impacto da mídia no controle e auditoria de gastos públicos demandou a ampliação das atividades administrativas na estrutura do Governo Federal, em particular no Exército. Esta nova demanda não encontrou suporte estrutural adequado, em virtude do Quadro de Cargos Previstos dessas OM não prever pessoal especializado no atendimento aos encargos

administrativos. Consequentemente, os Comandantes acabam por mobilizar pessoal para aquelas atividades com seu efetivo empregado no meio operacional, com prejuízo para a preparação finalística.

A crescente ampliação das atividades-meio na Força drena dois dos recursos que são caros a qualquer organização, principalmente nos quartéis: tempo e pessoal para a realização dessas tarefas desinentes. O aumento das responsabilidades relacionadas ao elevado número de processos levou às OM, nos últimos tempos, a canalizar esforços no sentido de empregar cada vez mais capital humano nesta ação, sem as alterações estruturais que possibilitem o suporte adequado, por limitação de expansão da estrutura existente no Exército. Salienta-se que uma proposta de alteração no Quadro de Cargos Previstos de uma OM leva anos e ainda sim pode ser negada, por motivos justamente relacionados à própria racionalização administrativa de pessoal: enxugamento da máquina pública.

3.1 DESDOBRAMENTOS DA RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NO COMANDO MILITAR DA AMAZÔNIA - CRIAÇÃO DA BASE ADMINISTRATIVA DO COMANDO MILITAR DA AMAZÔNIA E A APLICAÇÃO DESTA MODELO NAS AQUISIÇÕES CENTRALIZADAS DO GCALC MANAUS

A criação de Bases Administrativas (Ba Adm) no Exército começou no início dos anos 2000, quando algumas Organizações Militares (OM) tiveram extintas suas Subunidades de Serviço (SU Sv), as quais passaram a ser denominadas Bases Administrativas (Ba Adm).

As Bases Administrativas no Exército foram concebidas ainda nos anos 2000, em virtude da extinção das Subunidades de Serviço das Organizações Militares, que passaram a denominar-se Bases Administrativas. Todavia, como não havia a transferência de autonomia administrativa, ou seja, os Ordenadores de Despesas continuavam externos à essas Bases e as funções administrativas concorriam isoladamente entre as OM, a experiência não foi bem sucedida.

Posteriormente, o EB iniciou a criação de Bases Administrativas em Grandes Comandos ou em Guarnições, com o intuito de centralizar naquelas Bases as atividades de apoio e as atividades administrativas, comuns a quaisquer OM. Com a administração das áreas patrimonial, financeira, orçamentária e de aquisições (licitações) em um único Ordenador de Despesas, os entraves encontrados pelas OM nos anos 2000 deixaram de existir.

A Base Administrativa do Comando Militar da Amazônia teve sua diretriz de implantação aprovada por meio da Portaria nº 165-EME, de 18 de abril de 2017. Desde então, o CMA iniciou os procedimentos para estruturar, em pessoal e material, a Organização Militar que, nos próximos anos, iria avocar encargos administrativos das demais Organizações Militares à ela Vinculadas Administrativamente (OMV - sem autonomia administrativa).

O Comando Militar da Amazônia possui 63 (sessenta e três) Organizações Militares e cerca de 19.300 (dezenove mil e trezentos) militares. Todavia, grande parte desse efetivo concentra-se nas regiões fronteiriças (1ª Brigada de Infantaria de Selva em Roraima, 2ª Brigada de Infantaria de Selva em São Gabriel da Cachoeira e Barcelos, no Amazonas, 16ª Brigada de Infantaria de Selva em Tefé e Tabatinga, também no Amazonas e 17ª Brigada de Infantaria de Selva em Rondônia e Acre).

Por conta da relevante quantidade de OM existentes nas fronteiras, a extensão territorial e a peculiaridade logística da região amazônica, não há, hoje, motivos viáveis em centralizar administrativamente essas estruturas. Salienta-se que embora haja esse empecilho geográfico nas fronteiras, mesmo na Guarnição de Manaus (mesma cidade), nem todos os

quartéis estão vinculados administrativamente à Base Administrativa do Comando Militar da Amazônia.

Por esse motivo, o presente trabalho irá abordar o modelo de centralização administrativa ocorrido entre as OM apoiadas pela Ba Adm CMA e projetar nas licitações realizadas no âmbito da Guarnição de Manaus (Gu Manaus), uma vez que a racionalização administrativa evidenciada nos tópicos anteriores aplica-se também ao processo de aquisição das Organizações Militares sediadas em Manaus, independente de haver vínculo administrativo ou não entre elas.

A Gu Manaus possui 22 (vinte e duas) OM e 6800 homens. A estrutura organizacional dessa Guarnição pode ser melhor compreendida pelo quadro demonstrativo abaixo:

Quadro 1 - demonstrativo de Organizações Militares no CMA em efetivo e autonomia administrativa

ORD	OM	EFETIVO (aproximado)	AUTONOMIA ADM	UG RESPONSÁVEL
1	1° BIS	900	✓	1° BIS (160006)
2	4° BAvEx	400	✓	4° BAvEx (160007)
3	CECMA	400	✓	CECMA (160008)
4	4° CGEO	200	✓	4° CGEO (160011)
5	CIGS	500	✓	CIGS (160012)
6	CMM	330	✓	CMM (160013)
7	12ª RM	320	✓	12ª RM (160014)
8	Cia Cmdo 12ª RM	150	✗	
9	12º CGCFEx	200	✗	
10	PMM	100	✗	
11	PRM	-	✗	
12	2º Gpt E	330	✓	
13	Ba Adm CMA	130	✓	Ba Adm CMA (160016)
14	Cia Cmdo CMA	120	✗	
15	3ª Cia F Esp	180	✗	
16	12º GAAAE SI	280	✗	
17	1º B Com SI	290	✗	
18	7º BPE	500	✗	
19	Nu 4º BIM	40	✗	
20	4º CTA	150	✗	

21	CRO/12	200	✓	CRO/12 (160017)
22	12° B Sup	450	✓	12° B Sup (160018)
23	HMAM	300	✓	HMAM (160020)
24	Pq R Mnt/12	330	✓	Pq R Mnt/12 (160021)

Fonte: o autor, com dados recebidos

Observa-se a quantidade relevante de Organizações Militares Vinculadas (OMV) ao CMA, 24 (vinte e quatro) ao todo e 6800 (seis mil e oitocentos) homens, o que demanda uma estrutura administrativa condizente com os encargos decorrentes da centralização administrativa. Muito embora a Ba Adm CMA centralize também as atividades de pagamento de pessoal, patrimônio, orçamento e finanças, o presente trabalho foca na área de licitações e contratos administrativos, coordenados por meio dos chamados Grupos de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos de Bens e Serviços Comuns (GCALC).

Os GCALC, muito embora já existissem de forma experimental, no âmbito das Guarnições com a presença das Ba Adm, tiveram a sua normatização por meio da Portaria nº 144 - SEF, de 19 de julho de 2021, que passou a admitir a centralização das aquisições em Guarnições com mais de 1 (uma) Unidade Gestora (Unidades com autonomia administrativa), conforme se observa no seu Art. 7º: “As licitações para a aquisição de bens e contratações de serviços comuns serão realizadas, preferencialmente, de forma centralizada, por meio do SRP, mediante coordenação do(s) GCALC.”

Na Guarnição de Manaus, o projeto piloto de centralização de licitações iniciou-se juntamente com a diretriz de implantação da Ba Adm CMA, em 2017, evoluindo sua estrutura e quadro organizacional ao longo dos anos.

4 O GRUPO DE COORDENAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS DE BENS E SERVIÇOS COMUNS NA GUARNIÇÃO DE MANAUS

4.1 CONCEPÇÃO E IMPLANTAÇÃO

O GCALC no Comando Militar da Amazônia - CMA foi inicialmente concebido por meio da Ordem de Serviço nº 002 - CMA, de 27 de novembro de 2017. Sua estrutura e organização iniciais consistiam em:

Quadro 2 - Estrutura e organização do GCALC Manaus em 2017

Modelo de Execução dos trabalhos	Efetivo	Modelo de Coordenação	UG Responsável	OM envolvidas	Qtd Licitações previstas
Por finalidade	A cargo de cada OM	Centralizado	CMA (160016)	20 (vinte)	60

Fonte: o autor.

Conforme o item 4 da referida Ordem de Serviço, a responsabilidade de coordenação dos trabalhos de aquisição (licitações) foi transferida ao Ordenador de Despesas do Comando Militar da Amazônia. As Organizações Militares deveriam ceder o efetivo julgado necessário

ao CMA para a execução da licitação da qual aquela OM fora incumbida. Após o término dos trabalhos, a equipe retornaria à OM de origem e não cumpriria expediente no CMA. A quantidade de militares disponibilizados seria discricionário do Comandante da OM interessada.

No referido documento não houve ênfase em capacitação de pessoal, esse aspecto ficou subjetivo, uma vez que cabe ao gestor militar responsável designar apenas pessoas devidamente capacitadas para o desempenho das funções correlatas ao trabalho de licitações, como pregoeiro, equipe de apoio de correlatos.

Esse modelo de trabalho foi adotado por cerca de 13 (treze) meses, de novembro de 2017 a dezembro de 2018.

A análise dos resultados alcançados será feita no item 6 - “Resultados e Discussão” do presente trabalho.

4.1 REFORMULAÇÃO

4.1.1 GCALC 2019 - 2021

Após cerca de 1 (um) ano funcionando no modelo inicialmente proposto, foi emitida a OS nº 01/2019 - CMA, de 21 de janeiro de 2019 que modificou a estrutura do GCALC, conforme quadro a seguir:

Quadro 3 - Estrutura e organização do GCALC Manaus entre 2019 - 2021

Modelo de Execução dos trabalhos	Efetivo	Modelo de Coordenação	UG Responsável	OM envolvidas	Qtd Licitações previstas
Centralizado	Definido pelo OD CMA	Centralizado	CMA (160016)	20 (vinte)	58

Fonte: o autor.

A referida Ordem de Serviço trouxe as seguintes particularidades e reformulações:

- a. O militar não mais retornaria à OM de origem após a conclusão da licitação sob responsabilidade de sua OM. Seus trabalhos perdurariam no CMA por tempo indeterminado;
- b. O efetivo que iria compor o GCALC foi definido pelo Ordenador de Despesas em Posto ou Graduação do militar e em quantidade;
- c. Exibiu a listagem das licitações que seriam realizadas pelo GCALC e as que não seriam realizadas pelo GCALC. Estas últimas, sob responsabilidade de cada quartel a sua realização;
- d. Fixou limites em valores a serem licitados e determinou reuniões de coordenação mensais para a condução dos trabalhos, e;
- e. Coordenou, junto ao Órgão competente, a realização de um curso de formação e aperfeiçoamento de pregoeiros.

Observa-se, com a elaboração da nova Ordem de Serviço, mudanças significativas na estrutura do GCALC. Este modelo perdurou por cerca de 3 (três) anos - até dezembro de 2021.

A análise dos resultados alcançados será feita no item 6 - “Resultados e Discussão” do presente trabalho.

4.1.2 GCALC 2022 - Dias atuais

Após 3 (três) anos de funcionamento, houve a emissão da Ordem de Serviço nº 001 - SALC - CMA, de 07 de fevereiro de 2022. A nova modificação em estrutura e organização se deram conforme quadro a seguir:

Quadro 4 - Estrutura e organização do GCALC Manaus em 2022

Modelo de Execução dos trabalhos	Efetivo	Modelo de Coordenação	UG Responsável	OM envolvidas	Qtd Licitações previstas
Descentralizado	A cargo de cada OM	Centralizado	12ª Região Militar (160014)	21 (vinte e uma)	76

Fonte: o autor.

A referida Ordem de Serviço trouxe as seguintes particularidades e reformulações:

- a. A responsabilidade dos trabalhos de coordenação e acompanhamento foi transferida do Comando Militar da Amazônia para o Comando da 12ª Região Militar (Cmdo 12ª RM);
- b. O modelo de centralização na execução dos trabalhos foi abolido. A repartição “GCALC Manaus” deixou de existir fisicamente e os militares que estavam à disposição do CMA retornaram para suas OM de origem, de forma a executar as licitações sob sua responsabilidade de forma descentralizada. Todavia, essas licitações atendiam a todas as OM da Guarnição de Manaus.
- c. No Cmdo 12ª RM foi instaurado o núcleo de coordenação e acompanhamento dos trabalhos, composto de 5 militares apenas.

Observou-se, na adoção da nova metodologia de coordenação dos trabalhos no ano de 2022, uma reestruturação significativa no *modus operandi* do GCALC Manaus. Embora o modelo de condução se mantivesse o mesmo, todo o efetivo de militares que outrora permaneciam cumprindo expediente no CMA retornaram às suas OM de origem. Isso permitiu que as responsabilidades de execução das respectivas licitações permanecessem, porém as atividades executoras não mais seriam centralizadas e sim realizadas no interior dos quartéis de cada militar.

A análise dos resultados alcançados será feita no item 6 - “Resultados e Discussão” do presente trabalho.

5 MATERIAL E MÉTODO

Conforme salientou-se na introdução, a presente pesquisa busca analisar as legislações vigentes, referentes à racionalização administrativa no âmbito do EB e suas implicações no âmbito das licitações, por meio da análise do GCALC do CMA, em Manaus. A pesquisa foi qualitativa, pois buscou aspectos que não podem ser mensurados, como analisar a eficiência e/ou eficácia de um grupo de trabalho.

A metodologia usada no presente trabalho é do tipo de pesquisa aplicada, com o objetivo de pesquisa exploratória pois gera conhecimentos para consequências práticas

imediatas e é dirigido à solução de problemas específicos, como a efetividade ou não de um grupo centralizado de aquisições e licitações.

Segundo Scanfone e Vasques:

Para o Trabalho de Conclusão de Curso, sugerimos pesquisas do tipo exploratória ou descritiva, uma vez que temos um tempo limitado para sua realização. Além disso, ressaltamos que além da relevância do que vai ser pesquisado, você deverá se preocupar com a aplicação do método científico, portanto, observe a forma de percorrer as fases do método científico e a operacionalização de técnicas de investigação (SCANFONE; VASQUES, 2018, p. 20).

Scanfone e Vasques (2018) afirmam que a pesquisa bibliográfica, portanto, consiste na utilização de informações retiradas de pesquisas anteriores publicadas em livros, revistas, periódicos e artigos científicos, monografias, dissertações, teses, entre outros e serve para delimitar o que estudar sobre o fenômeno de interesse.

De acordo com Yin (1981) o estudo de caso é “um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas no qual são utilizadas várias fontes de evidências”.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa será bibliográfica, documental e estudo de caso, uma vez que o presente estudo está balizado pelos princípios que regem a administração pública, a racionalização administrativa no meio militar e os impactos decorrentes da aplicação dessa racionalização nas aquisições centralizadas no Comando Militar da Amazônia. Permitindo, portanto, a visualização dos benefícios observados pela implantação do GCALC Manaus, bem como oportunidades de melhoria para os anos vindouros, na coordenação das licitações e contratos na Guarnição.

Os dados e valores são obtidos de fontes oficiais, por meio de Portarias do Comandante do Exército e do Estado-Maior do Exército e das próprias Bases Administrativas e GCALC CMA, para dar credibilidade e confiabilidade no resultado. Haverá também um questionário direcionado para abordar a criação e coordenação de um GCALC.

Quanto ao local de realização, a pesquisa foi a de campo pois consistiu na observação de fatos e fenômenos ocorridos no cotidiano de uma ou mais Organizações Militares, na coleta de dados e no registro de variáveis relevantes.

6 RESULTADO E DISCUSSÃO

6.1 EFICIÊNCIA DO GCALC AO LONGO DOS ANOS - TABULAÇÃO DE RESULTADOS

Para corroborar a hipótese acerca da eficiência de um grupo de centralização de aquisições, no âmbito de uma guarnição, acerca das possibilidades e limitações da criação e coordenação do GCALC Manaus, serão abordados nesse tópico os dados estatísticos sobre a produtividade em Licitações e Contratos Administrativos, valores licitados e empenhados, faseados por ano e por estruturação do respectivo GCALC.

Os resultados obtidos serão tabulados a seguir, de forma a trazer ao leitor uma percepção clara acerca da evolução dos trabalhos de racionalização administrativa do CMA por meio de centralização na coordenação das licitações.

Quadro 5 - mapeamento de licitações realizadas por Unidade Gestora (UG).

Modelos de GCALC adotados - item 4			
	GCALC 1	GCALC 2	GCALC 3

	(implantação)	(reformulação)			(dias atuais)
UG	2018	2019	2020	2021	2022* (até 06/11/22)
1º BIS	2	2	4	3	5
4º BAvEx	6	7	1	5	1
CECMA	12	7	4	11	9
4º CGEO	1	5	8	11	3
CIGS	0	8	12	10	8
CMM	6	5	5	6	5
12ª RM	9	8	11	7	8
2º Gpt E	11	9	12	18	17
Ba Adm CMA	36	33	37	33	26
CRO/12	0	1	8	5	7
12º B Sup	2	1	2	21	18
HMAM	16	16	25	17	12
Pq R Mnt/12	8	6	6	9	6
TOTAL	109	108	135	156	125

Fonte: o autor, com dados extraídos do sítio www.comprasnet.gov.br.

Percebe-se, a partir da análise produtiva demonstrada pelo quadro 5, que houve significativa melhora na produção interna de licitações das Organizações Militares da Guarnição de Manaus a partir do ano de 2020, cerca de trinta por cento (30%), e em 2021, cerca de cinquenta por cento (50%). Trata-se do triênio em que houve a reformulação do GCALC, conforme abordado no item 4.1.1.

Adotar a postura de centralização de coordenação e trabalhos, independente da tarefa inicialmente designada, mostrou-se eficiente nos anos de 2020 e 2021.

A partir do ano de 2022, período no qual o GCALC passou a ser coordenado pelo Cmdo 12ª Região Militar, com o respectivo retorno dos militares pras suas Organizações Militares de origem, observou-se, até o presente momento, a significativa redução na quantidade de licitações realizadas (156 ante 125). Todavia, ao admitir que trata-se de dados extraídos até o início do mês de novembro, a quantidade proporcional mostra-se dentro da maior média de licitações realizadas nos últimos 5 anos, refutando os números absolutos registrados até o presente momento.

De posse dos dados proporcionais, têm-se, a princípio, um modelo eficaz que desonera Organizações Militares com baixa capacidade de produção em licitações e transfere a outras OM os encargos para a realização das demais licitações. Basta observar a

produtividade de licitações (média de 2018 - 2021 comparado com 2022) do 4º BAvEx, 4º CGEO e Pq R Mnt/12.

6.2 PERCEPÇÕES AUFERIDAS - APLICABILIDADE, EFICÁCIA E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DOS GCALC

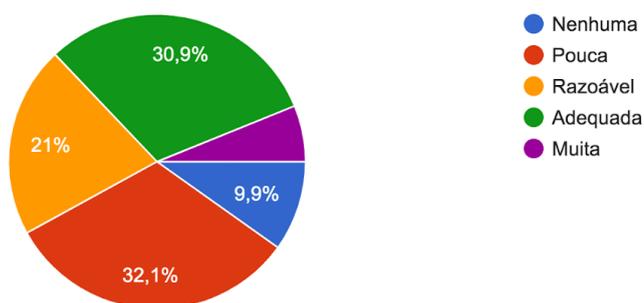
Visando coletar a percepção dos militares acerca dos Grupos de Coordenação e Acompanhamento de Aquisições de Bens e Serviços Comuns foi elaborado um questionário com perguntas fechadas para os militares de diversos Comandos Militares de Área, com experimentação diversa no assunto, com possibilidade de contribuir para a fundamentação do presente estudo.

Os dados obtidos com o questionário foram consolidados e os resultados serão apresentados a seguir. Responderam ao questionário o total de 162 militares. Pode-se observar que a maioria do universo estudado (90%) possui conhecimento do assunto e experiência na condução de atividades centralizadas de aquisições, fazendo com que sua vivência profissional qualifique as percepções apresentadas à frente.

Gráfico 1 - Experiência na área em Licitações e Contratos

1- Como o Senhor considera a sua experiência na área Licitações e Contratos?

162 respostas

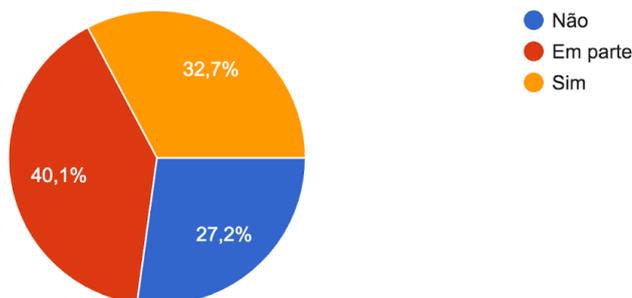


Fonte: o autor.

Gráfico 2 - Aptidão para desempenhar as funções na área de Licitações

2 - O Senhor se considera apto a desempenhar as funções na área de Licitações e Contratos?

162 respostas

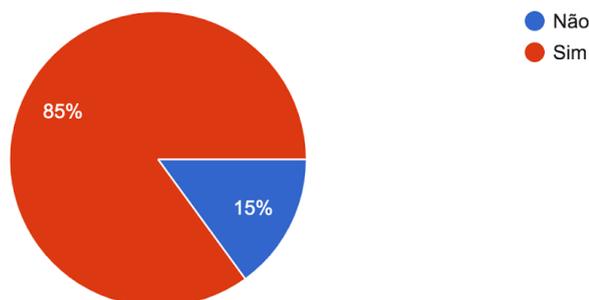


Fonte: o autor.

Observa-se que cerca de dois terços dos militares afirmaram estar aptos a desempenhar as funções na área estudada, corroborando a assertividade de percepções recebidas posteriormente.

Gráfico 3 - Existência de Cursos e Estágios EAD

3 - O Senhor sabia da existência de Cursos e Estágios na modalidade EAD, disponíveis no Portal da Educação do Exército, que tratam sobre o tema Lic...s para fins de capacitação e atualização pessoal?
160 respostas

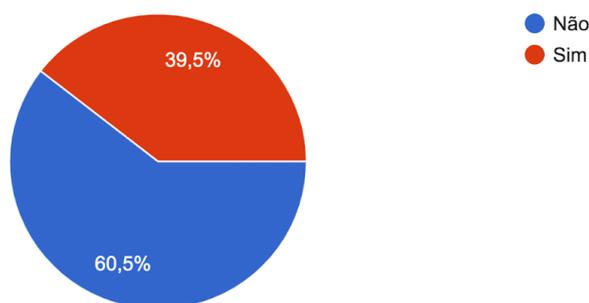


Fonte: o autor.

Observa-se aqui a ciência acerca da oportunização que o Exército dá aos militares de se capacitarem nas áreas pretendidas, não cabendo justificar a impossibilidade de exercer a função por falta de oferecimento de capacitação adequada.

Gráfico 4 - Experiência em integrar um GCALC

4 - O Senhor já teve a oportunidade de integrar (ou trabalhar indiretamente) algum Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos de Bens e Serviços Comuns (GCALC)?
162 respostas



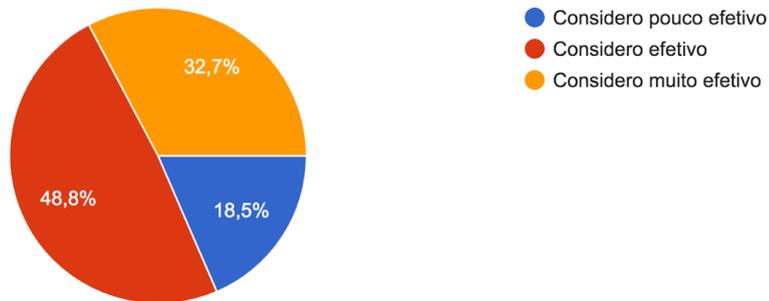
Fonte: o autor.

Na quarta pergunta, tem-se que a maioria nunca integrou ou trabalhou indiretamente com um GCALC. Esse universo demonstra que, no âmbito do Exército, o assunto ainda não atingiu a totalidade dos quartéis, possivelmente por conta do pouco tempo de regulamentação desses grupos no âmbito da Força.

Gráfico 5 - Opinião sobre efetividade do GCALC

5 - Qual a sua opinião sobre a efetividade de um GCALC, no que se refere às aquisições em Grandes Comandos (ou Guarnições)?

162 respostas



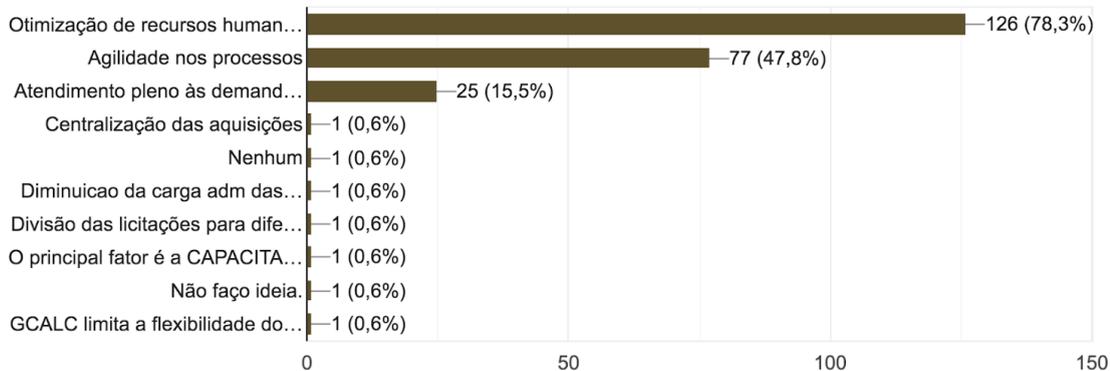
Fonte: o autor.

Observa-se que a grande maioria (81,5%) considera o GCALC efetivo, levando em consideração o fim a que se destina, demonstrando a assertividade do Exército na proposição desse tipo de trabalho no modelo de racionalização administrativa.

Gráfico 6 - Aspectos positivos GCALC

6 - Na sua opinião, quais são os aspectos que impactam positivamente a efetividade de um GCALC em Grandes Comandos (ou Guarnições)?

161 respostas



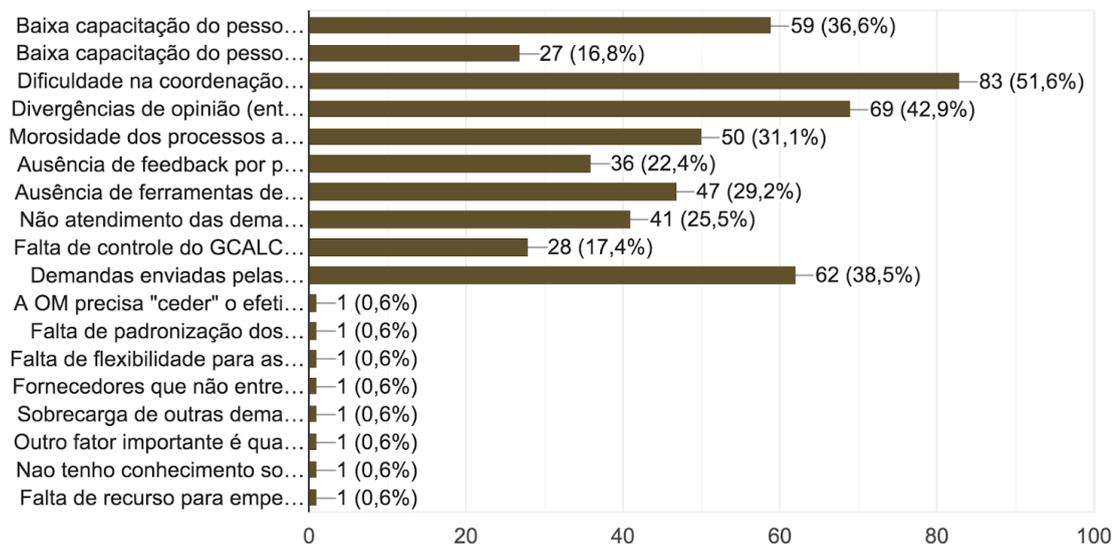
Fonte: o autor.

Observa-se que até mesmo nas respostas avulsas, a otimização de recursos materiais e humanos, bem como redução da carga administrativa dos quartéis operacionais foram os quesitos mais assinalados pelos entrevistados, reafirmando a intenção do autor no que se refere ao caminho correto da racionalização no âmbito do Exército.

Gráfico 7 - Aspectos negativos GCALC

7 - Na sua opinião, quais são os aspectos que impactam negativamente a efetividade de um GCALC em Grandes Comandos (ou Guarnições)?

161 respostas



Fonte: o autor.

Observa-se que grande parte dos aspectos negativos assinalados está relacionado com as divergências encontradas entre OM apoiadas e GCALC existentes, sejam elas pela remessa de documentação equivocada, seja por falta de coordenação entre requisitante/executor, falta de feedback entre as partes envolvidas, baixa capacitação dos militares, dentre outros.

Esse aspecto merece atenção no que se refere ao modelo ideal pretendido na próxima pergunta, uma vez que as percepções positivas e negativas irão canalizar o leitor a adotar um modelo ideal de GCALC, visando atingir o estado final desejado da racionalização administrativa, não o contrário.

Gráfico 8 - Composição ideal de um GCALC

8 - Na sua opinião, qual é o modelo IDEAL de composição de um GCALC?

160 respostas



Fonte: o autor.

Observa-se na última pergunta um equilíbrio muito grande nas opiniões acerca da centralização ou descentralização dos trabalhos, com leve predominância da centralização, seja ela por meio de passagem à disposição ou pela criação de uma Base Administrativa que se encarregue de realizar todos os processos licitatórios.

6.3 MODELO ADEQUADO DO GCALC NO CMA - PERCEPÇÃO DO AUTOR

De acordo com o apresentado nos subitens 6.1 e 6.2, observa-se que a adoção do GCALC Manaus foi um passo importante na otimização dos processos de aquisição no âmbito do Comando Militar da Amazônia.

De posse dos conceitos abordados na revisão da literatura e percepção do autor, corroborado pela tabulação dos resultados obtidos e aplicação do questionário, observa-se que a centralização dos processos licitatórios na guarnição de Manaus está balizado com os princípios da Administração Pública de Legalidade, Publicidade e Eficiência, pelos motivos a seguir discriminados: aumento da quantidade de licitações realizadas na Guarnição, diminuição da carga de trabalho dos quartéis e atendimento satisfatório às demandas gerais.

Embora tenha sido inicialmente concebido em um modelo centralizado, a modificação mais recente do GCALC, abordada no subitem 4.1.2 do presente trabalho, à percepção do autor e conforme revisão de literatura, se mostra mais eficaz, tanto pela produtividade quanto pelo atendimento às demandas dos quartéis envolvidos.

Salienta-se que o modelo adequado de GCALC irá depender de aspectos particulares de cada Guarnição em que o Grupo for eventualmente adotado, seja ele com sua coordenação centralizada ou não, bem como a composição das equipes, se estarão no interior dos quartéis ou nas Grandes Bases Administrativas. Caberá ao gestor responsável a análise criteriosa dos resultados efetivamente alcançados para a adoção do modelo julgado mais eficaz.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o Planejamento Estratégico do Exército (PEEx) 2016-2019 e as Diretrizes para Racionalização Administrativa (EB20D-01.016), o Exército Brasileiro tem como visão de futuro um Processo de Transformação para que sejam enfrentados, com os meios adequados, os desafios do século XXI, respaldando as decisões soberanas do Brasil no cenário internacional.

Em síntese, a implantação do projeto se justifica pela racionalização dos processos administrativos de forma faseada, proporcionando as seguintes vantagens: maior celeridade na execução dos processos, diminuição do efetivo envolvido com atividade-meio e proporcionar o aumento do número de militares voltados para atividade-fim das OM.

No estudo em tela, acerca da idealização e criação da Base Administrativa do Comando Militar da Amazônia (Ba Adm CMA), avocando para si a responsabilização pela Coordenação dos trabalhos envolvendo Licitações e Contratos na Guarnição de Manaus, verifica-se que, embora funcione com a centralização administrativa de suas OMV, ainda sim não absorve toda a demanda de licitações das OM da guarnição.

Na aplicação do questionário, observou-se que as opiniões divergiram em idealização de concepção e estruturação dos referidos Grupos, uma vez que existem possibilidades diversas de centralizar um trabalho de licitações com quartéis diversos participantes. Todavia, há nítida conversão na intenção de propor um modelo que seja eficiente e eficaz, sem que para isso haja a compensação negativa no interior das OM colaboradoras. Observou-se a

intenção de centralizar a coordenação sem necessariamente centralizar fisicamente o efetivo executor.

Nas diversas contribuições observadas no preenchimento do questionário, somadas ao entendimento e experiência do autor, verificou-se ainda que a coordenação pode e deve ser realizada levando em consideração: gestão adequada do responsável pela coordenação (reuniões e cobranças), padronização de procedimentos e documentos, facilitação da comunicação por meio da utilização adequada de ferramentas de TI auxiliares, capacitação de pessoal e estruturação adequada dos GCALC.

A racionalização feita com os processos de aquisição já tem apresentado resultados positivos, uma vez que a uniformidade e centralização de procedimentos têm reduzido a burocracia envolvendo a confecção dos Editais de licitação e as diversas análises jurídicas, gerando aumento em produtividade e execução financeira dos recursos descentralizados. Todavia, os maiores ganhos serão percebidos à medida que o modelo atualmente adotado não sofra alterações significativas em sua estruturação e composição e que haja investimento robusto em capacitação.

Espera-se, ainda, a reavaliação da legislação que impede a execução das licitações por parte de servidores não efetivos (militares temporários), uma vez que a rotatividade de militares de carreira observada na região norte (dois anos para oficial e três anos para praça) impede que haja memória adequada na padronização de procedimentos, demandando a contratação de militares temporários, que, por diversas vezes, permanecem até oito anos no serviço ativo, contribuindo de forma direta na evolução dos trabalhos ao longo dos anos.

Por fim, a idealização, implantação e reformulação do Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Aquisição de Bens e Serviços Comuns do Comando Militar da Amazônia, inicialmente sob responsabilidade da Ba Adm CMA, posteriormente repassada ao Comando da 12ª Região Militar, está perfeitamente alinhado com o Objetivo Estratégico do Exército em aumentar a efetividade na gestão do bem público. A condução desse Grupo tem permitido a racionalização administrativa na Guarnição, gerando resultados significativos tanto na gestão de pessoal e material da Força, quanto na redução da carga administrativa e burocrática das diversas OM sediadas em Manaus, que podem canalizar seus esforços e recursos humanos às suas atividades finalísticas, gerando poder de combate, refletindo na capacidade dissuasória da Força Terrestre.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército Brasileiro. Decreto no 98.820, de 12 de janeiro de 1990. **Aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE)-(R-3)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D98820.htm>. Acesso em: 01 jul. 2022.

BRASIL. 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: 01 jul. 2022.

_____. Portaria n. 01 - SEF, de 27 de janeiro de 2014. **Normatiza, no âmbito do Exército, o Sistema de Registro de Preços (SRP)**. Disponível em: <http://www.licfex.eb.mil.br/arquivos/port_01_sef_27_jan_14.pdf>. Acesso em 02 jul. 22.

_____. Portaria n. 295 - EME, de 17 de dezembro de 2014. **Aprova a diretriz de racionalização administrativa do Exército Brasileiro**. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim_do_exercito/copiar.php?codarquivo=1326&act=bre>. Acesso em 01 jul. 22.

_____. Portaria nº 165 – **Aprova a Diretriz para a Implantação da Base Administrativa do Comando Militar da Amazônia (EB20-D-11.014)**. Publicado no Boletim do Exército nº 17, de 18 de abril de 2017.

_____. Portaria n. 1555 - C Ex, de 9 de julho de 2021. **Aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE), EB10-R-01.003, 1ª Edição, 2021**. Publicado no Boletim do Exército nº 29, de 23 de julho de 2021.

_____. Portaria n. 144 - SEF/C Ex, de 19 de julho de 2021. **Aprova normas para a organização e o funcionamento dos grupos de coordenação e acompanhamento de licitações e contratos de bens e serviços comuns, EB90-N-08.007, 1ª Edição, 2021**. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim_do_exercito/copiar.php?codarquivo=1192&act=sep>. Acesso em 03 jul. 22.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Auditoria Operacional**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/11/95/47/41/BFB6B6105B9484B6F18818A8/041218_Manual_AO%20_1_.pdf>. Acesso em 23 mai. 2022.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratações Administrativas**, 1. ed., São Paulo: Thomson Reuters, 2021.

_____. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005

PACHECO, R. **Reforma da gestão pública de 1995-98**. In: NAKANO, Y.; REGO, J. M.; FURQUIM, L. (Org.). **Em busca do novo**. Rio de Janeiro: FGV 2004.

RSP, E. (2021). **Eficiência na Administração Pública**. *Revista Do Serviço Público*, 4(2), 3 - 4. Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6162>. Acesso em 15 nov. 2022.

SCANFONE, Leila; VASQUES, Leticia Veiga. **Metodologia da Pesquisa Científica e Projeto Multidisciplinar**. Varginha, 2015. Revisado por Leticia Veiga Vasques em abril de 2022. 79p.

SEF, **Caderno de Orientação aos Agentes da Administração, 2021**. Fundamentos da Administração Militar; Secretaria de Economia e Finanças, 1ª Edição, 2021, 23p

VETTORATO, Gustavo. **O conceito jurídico do princípio da eficiência da Administração Pública**. Jus.com.br, 2003. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/4369/o-conceito-juridico-do-principio-da-eficiencia-da-administracao-publica>>. Acesso em 30 ago. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 1981.