

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1810)**

FERNANDO CARLOS MOURA JUNIOR

**SEÇÃO DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS
E SEUS REFLEXOS ATRAVÉS DAS SEGREGAÇÕES DE FUNÇÕES**

Resende

2018

FERNANDO CARLOS MOURA JUNIOR

**SEÇÃO DE AQUISIÇÃO, LICITAÇÕES E CONTRATOS
E SEUS REFLEXOS ATRAVÉS DA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Academia Militar das
Agulhas Negras como parte dos
requisitos para a Conclusão do Curso
de Bacharel em Ciências Militares, sob
a orientação do Ten Int Júlio César
Borba Bezerra Gomes

Resende

2018

FERNANDO CARLOS MOURA JUNIOR

**A CRIAÇÃO DA SEÇÃO DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS
ATRAVÉS DA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Academia Militar das
Agulhas Negras como parte dos
requisitos para a Conclusão do Curso
de Bacharel em Ciências Militares, sob
a orientação do Ten Int Júlio César
Borba Bezerra Gomes

COMISSÃO AVALIADORA

Júlio César Borba Barros Bezerra Gomes, 1º Ten INT – Orientador

Resende

2018

Aos meus pais Fernando e Juniani.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado à saúde e motivação para cumprir com todos os desafios que a Academia Militar das Agulhas Negras impôs ao longo dos últimos quatro anos. Aos meus pais, Fernando Carlos Moura e Juniani Aparecida da Silva Moura e ao meu irmão Giovanni Silva Moura. E também minha namorada Camila, a qual sempre me apoiou.

RESUMO

MOURA, Fernando Carlos Junior. **A criação da seção de aquisições, licitações e contratos:** através da segregação de funções. Resende: AMAN, 2018. Monografia.

O trabalho em questão se desenvolve no objetivo de explicar a missão do Exército Brasileiro, o que é uma licitação, os parâmetros e princípios de acordo com a legalidade e impessoalidade, o processo de compra de uma organização militar com autonomia administrativa. O escopo do trabalho se desenvolve no âmbito das licitações que o Exército Brasileiro realiza, mais precisamente no modo pelo qual a instituição realizava e como está realizando atualmente essas licitações, uma vez que nos últimos anos tem crescido a cobrança do Governo Federal no que se refere a segregação de funções, ou seja, a capacidade de separar as atribuições de cada agente administrativo a fim de evitar erros ou omissões nos processos licitatórios. Além disso foi feito um estudo das necessidades e possibilidades da seção de aquisições, licitações e contratos. A possibilidade de criar um regulamento, uma portaria ou manual específico com abrangência nacional para a seção em questão. As oportunidades de melhoria para o desempenho no processo administrativo das organizações militares de forma a contribuir com aquisições eficientes que ajudem ao Exército Brasileiro a continuar cumprindo as missões previstas no artigo 142º da Constituição Federal de 1988.

Palavras-chave: Licitações. Exército brasileiro. Segregação de funções. Aquisições.

ABSTRACT

MOURA, Fernando Carlos Junior. **The creation of the sectionsitons, bid and contracts:** through the segregation of functions. Resende: AMAN, 2018. Monografia.

The work in question is developed in order to explain the mission of the Brazilian Army, what is a bidding, the parameters and principles according to legality and impersonality, the process of buying a military organization with administrative autonomy. The scope of the work is developed within the scope of the bids that the Brazilian Army performs, more precisely in the way in which the institution was performing and how it is currently carrying out these bids, since in recent years the Federal Government has increased in the segregation of duties, ie the ability to separate the duties of each administrative agent in order to avoid errors or omissions in the tendering procedures. In addition, a study was made of the needs and possibilities of the acquisitions, bids and contracts section. The possibility of creating a specific regulation, ordinance or manual with national scope for the section in question. Opportunities to improve performance in the administrative process of military organizations in order to contribute to efficient acquisitions that will help the Brazilian Army to continue fulfilling the missions foreseen in article 142 of the Federal Constitution of 1988.

Keywords: Bids. Brazilian army. Segregation of functions. Acquisitions.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO	10
2.1. Revisão da literatura e antecedentes do problema.....	10
2.2. Referencial metodológico e procedimentos	11
3. LICITAÇÕES	12
3.1.Noções gerais sobre licitações	12
3.2.Princípios que regem as licitações.....	13
3.3.Os tipos e as modalidades das licitações	14
4. A SISTEMÁTICA DE AQUISIÇÕES	16
4.1. Os estágios da despesa pública.....	16
4.2. Os agentes da administração no âmbito do exército.....	17
4.3. A sistemática completa de pedido de material	19
4.4. O Encarregado do Setor de Material	20
5. A CRIAÇÃO DA SEÇÃO DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS (SALC)	22
5.1. O Conceito de Segregação de Funções.....	22
5.2. A Estrutura da SALC e seu Funcionamento.....	23
6. RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS	28
7. CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	37
ANEXO “A”	39

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a Criação da Seção de Aquisições Licitações e contratos (SALC), tem adquirido importância, pois está intimamente ligada a segregação de função, que traz como benefício uma melhoria da produtividade no que diz respeito à rotina da execução das despesas públicas em geral. O assunto é motivado porque não existe ainda uma lei específica que versa sobre a segregação de funções e nem tampouco o Regulamento de Administração do Exército (RAE) ou o Regulamento Interno dos Serviços Gerais (RISG) estão atualizados conforme as orientações da administração pública atual, uma vez que esses manuais foram confeccionados antes da SALC. Além disso, o quadro de cargos previstos de uma unidade não contempla militares nesta seção.

Seu estudo é relevante para o meio militar, pois como ainda é uma seção recente, restam muitas questões que não estão completamente definidas quanto ao seu funcionamento. Entretanto, é notório o esforço do Exército para se alinhar às orientações do Tribunal de Contas da União (TCU), a própria criação da SALC foi uma das formas que a instituição encontrou para atender a demanda do Governo de segregar as atribuições dos agentes administrativos. Os riscos com erros, omissões ou até mesmo possíveis fraudes são reduzidas consideravelmente, além disso, o tema é de vital importância, haja vista que resulta na maneira como as unidades com autonomia administrativas realizam seus processos de aquisições conforme a lei, fazendo com que o exército em geral adquira e administre os materiais, bens ou serviços necessários.

Delimitamos o nosso foco de pesquisa sobre a seção que planeja, executa, coordena e emprega os créditos disponibilizados pelo Governo Federal, por meio de licitações e contratos, transformando-os em recursos e meios para que uma organização militar em geral cumpra sua missão junto à sociedade. Paralelo a isso, se faz necessário definirmos alguns conceitos que entendemos como fundamentais para o desenvolvimento do assunto.

Um dos conceitos mais importantes é a licitação. Que é um procedimento administrativo com formalidades definidas em lei, em que a administração pública busca encontrar empresas privadas interessadas em estabelecer relações comerciais para o fornecimento de bens e serviços para uma instituição pública.

Nossos objetivos foram: investigar e analisar os processos de compra do Exército, especificamente numa unidade autonomia administrativa, ou seja, que realiza seus atos e fatos administrativos em sua plenitude; se estão alinhados atualmente com as determinações do Governo Federal de separar as atribuições dos agentes públicos e as oportunidades de melhorias e as possíveis incompatibilidades dos manuais do Exército em relação as determinações do poder público.

As principais fontes estão estritamente ligadas ao ordenamento jurídico brasileiro, tanto as funções essenciais das Forças Armadas no país, previstas na Constituição Federal em seu artigo 142, quanto às leis comuns que versam sobre os processos de compra da administração pública junto a empresas privadas do país.

Além dessas leis, foi realizada uma minuciosa perícia nos manuais próprios do exército, nos recentes e antigos, para justamente contrapor diferenças praticadas no passado que já não cabem no modelo de gestão pública atual e também investigar os processos que ainda foram melhorados. Também foi realizada uma busca por autores renomados, no que se referem a modelos ideais de administração pública, recomendações e publicações do Tribunal de Contas da União (TCU), assim como, outras portarias divulgadas pelo governo, ou publicações mais conhecidas no âmbito do exército.

Por fim, será analisada a efetividade esperada da criação da SALC, relacionando-a com o conceito de segregação de funções e sua efetividade no modelo de gestão pública.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

A Presente pesquisa será do tipo exploratória, qualitativa e bibliográfica, tendo em vista o tema ser baseado em funções das legislações específicas, sendo a pesquisa de vital importância, pois resulta em como as unidades militares com autonomia administrativa realizam seus processos de aquisições de acordo com a lei, fazendo com que o exército em geral adquira e administre os materiais, bens ou serviços necessários para cumprir sua missão institucional de forma satisfatória.

2.1. Revisão da literatura e antecedentes do problema

Ao longo de séculos, o Exército Brasileiro tem desempenhado com afinco sua missão de manter e preservar a unidade territorial nacional. Para tal missão, a instituição necessita de meios, materiais, equipamentos e treinamentos. Muitos desses instrumentos e meios, que mais tarde serão necessários para cumprir a missão final, só podem ser adquiridos mediante compras junto às empresas privadas, sendo que essas compras devem ser realizadas através de licitações, como prevê a Lei nº 8.666/93.

A evolução desse processo buscou ao longo dos tempos uma procura por modelos de gestão pública de qualidade, que garantisse à população serviços fornecidos pela união com padrões de qualidade. No cenário atual não se admite que fique a critério de um mesmo agente público as várias etapas de um processo de compra, diferentemente do que ocorria no passado, quando, por exemplo, era prática normal o encarregado do setor de material de uma organização militar realizar o empenho e a liquidação dos materiais adquiridos.

Por essas e outras razões, o EB tem observado as normas legais e vem tentando se adequar as determinações. Para se tornar um Exército forte e de qualidade, a instituição precisa estabelecer relações comerciais com o setor privado e a única forma de fazer isso é por meio de processos licitatórios, ou ainda a chamada licitação.

De acordo com o que o Tribunal de Contas estabelece em sua cartilha, a licitação é uma obrigatoriedade da administração pública, como prevê em seu artigo 37, inciso XXI, e a

dispensa da obrigatoriedade de licitação somente será aceita nos casos previstos na Lei 8.666/93.

Portanto, conclui-se que na esfera pública as compras devem ser realizadas por meio de licitações, e que o controle de cada etapa deve ser atribuído a agentes administrativos diferentes, de modo a garantir a qualidade do processo.

2.2. Referencial metodológico e procedimentos

Consoante mencionado na introdução deste capítulo, a presente pesquisa foi do tipo exploratória, pois buscou o tema sob a perspectiva da criação da seção relacionando-a com a segregação de funções, haja vista que anteriormente era possível observar um agente da administração dentro de uma organização militar desempenhando funções que envolviam mais de um estágio da despesa pública.

Os resultados obtidos foram tratados de forma qualitativa, pois resultaram em conceitos e ideias em relação ao tema, e para que se chegasse a tal resultado foram utilizadas fontes primárias como a leitura de manuais militares que versam sobre a administração no âmbito do Exército Brasileiro e as leis em vigor relacionadas ao tema. Entretanto, foram utilizadas também fontes secundárias como a leitura de renomados autores relativos à administração pública no país e aplicação de questionário entre militares que já trabalharam como agentes administrativos em uma organização militar.

O objetivo geral foi caracterizar o funcionamento da SALC e seus impactos na execução dos estágios da despesa pelos agentes diretos e relacionar sua criação com o conceito da segregação de funções. Os objetivos mais específicos foram a investigação em como a SALC cumpriu ou não as determinações do Governo Federal por meio do TCU no sentido de evitar colocar a mesma pessoa para realizar mais de um estágio da despesa. Avaliar as atribuições da função do Encarregado do Setor de Material antes e depois das determinações federais a respeito da segregação de função, a incompatibilidade dos manuais do Exército como o Regulamento Administrativo do Exército (RAE) e a possibilidade da criação de um modelo de SALC prevista em norma interna da instituição com abrangência nacional, tendo em vista que ainda não há um regulamento específico que versa sobre o tema.

3. LICITAÇÕES

3.1. Noções gerais sobre licitações

A cartilha do TCU impõe uma sequência, ou seja, o objeto a ser licitado deve ser bem definido, o valor de mercado do objeto deve ser estimado e pesquisado para que não haja uma supervalorização ou fraude, deve-se anteriormente verificar se há previsão de recursos orçamentários e se a simples expectativa de recurso já é suficiente para se iniciar um processo licitatório.

Cabe ressaltar, que o procedimento deve estar em conformidade com a lei de responsabilidade fiscal, pois para que exista uma licitação é preciso que realmente haja necessidade do objeto. Após esses procedimentos, deverá ser escolhida a modalidade adequada.

Esse processo licitatório é na verdade um procedimento administrativo formal, na qual uma organização militar (OM) convoca empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços. A licitação é regulamentada pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Segundo o entendimento de Carvalho (2015, p. 429), a administração pública tem como base a função de gerir a máquina pública, propiciando a seus usuários serviços de qualidade. Por tal motivo, a lei não poderia deixar a critério do administrador a escolha das pessoas ou empresas contratadas, pois essa liberdade seria uma brecha para gerar irregularidades e fraudes. Por isso, apesar de gerar certa burocracia, a licitação é essencial, haja vista que permite a divisão de tarefas e melhor fiscalização.

Neste sentido, Juten Filho (2014, p. 495) entende que a licitação é um processo disciplinado por lei, na qual um órgão competente seleciona a proposta mais vantajosa, com a observância do princípio da isonomia, ou seja, dar tratamento igual a todos os licitantes, não prevalecendo, ou ainda preferindo um licitante específico.

Portanto a licitação consiste na maneira como a administração escolhe junto às empresas privadas a melhor proposta, oferecendo iguais condições a todos interessados, que desejam estabelecer relações comerciais com a esfera pública.

3.2.Princípios que regem as licitações

Nas licitações e na administração pública existem princípios que servem como norteadores, com a finalidade de padronizar em todo o território nacional os processos licitatórios, buscando garantir a eficiência e a transparência.

Os princípios da administração são: legalidade, isonomia, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A legalidade está relacionada ao fato de ser permitido fazer somente aquilo previsto em lei. A isonomia visa dar igualdade de direitos. A impessoalidade significa seguir aquilo que está previsto desde o começo do certame. Moralidade refere-se ao fato de além de estar previsto em lei cabe ao agente realizar os fatos e atos administrativos de acordo com um julgamento moralmente correto, a publicidade prevê que todos os atos sejam públicos e de fácil acesso e, por fim, a eficiência que é a busca por ações que resultem em serviços de efetiva qualidade e disponibilidade para a população em geral.

Ademais, em específico nas licitações podemos destacar também os princípios da celeridade, do julgamento objetivo e da vinculação ao instrumento convocatório.

A celeridade indica que o agente público deve buscar realizar suas ações sem morosidade. O julgamento objetivo afasta a possibilidade da administração de utilizar-se de julgamentos subjetivos. O princípio da vinculação ao instrumento convocatório, vincula as ações em compromissos pré-estabelecidos em documento formal, como por exemplo, o edital de convocação.

O princípio da impessoalidade obriga a administração pública a observar critérios objetivos e claramente pré-estabelecidos, afastando-se de subjetivismos.

Assim, portanto deve ser encarado o princípio da impessoalidade: A administração há de ser impessoal, sem ter em mira este ou aquele indivíduo de forma especial. (CARVALHO FILHO, 2008, pág.19)

Portanto o princípio da impessoalidade está relacionado com a SALC, pois através de sua concepção foi possível uma melhora no sentido do controle interno de evitar que algum agente administrativo realize as licitações por critérios pessoais, pois a partir do momento que diferentes militares revestidos das atribuições de agente da administração são envolvidos nas etapas de empenho, liquidação e pagamento o risco com escolhas preferenciais de caráter pessoal são reduzidas drasticamente.

3.3. Os tipos e as modalidades das licitações

As licitações se classificam consoante seus tipos e suas modalidades. As modalidades estão associadas conforme o valor do objeto a ser licitado, já o tipo refere-se ao modo de como a administração julgará as propostas.

De acordo com a Lei 8.666/1993 são consideradas modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Posteriormente, em 17 de julho de 2002, foi criada a modalidade de licitação pregão, através da Lei 10.520.

Quando há a necessidade de realização de uma licitação a SALC deverá enquadrá-la na modalidade correta de acordo com os valores previstos em lei. Quando ainda não havia a SALC cabia ao encarregado do setor de material realizar esse enquadramento, uma vez que além de receber o material, ele também estava intimamente ligado ao empenho, contrariando o que prevê atualmente a segregação de funções. A fixação desses valores para que se possa definir a modalidade, estava prevista no artigo 23 da Lei 8.666/1993.

Todavia, recentemente, foi publicado o Decreto 9.412, de 18 de junho de 2018, que atualiza, após 20 anos, os valores das modalidades de licitação previstas nos incisos I e II do artigo 23 da Lei 8.666/93. A saber:

Art. 1º. Os valores estabelecidos nos incisos I e II do caput do art. 23 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, ficam atualizados nos seguintes termos:

I - para obras e serviços de engenharia:

a) na modalidade convite - até R\$ 330.000,00 (trezentos e trinta mil reais);

b) na modalidade tomada de preços - até R\$ 3.300.000,00 (três milhões e trezentos mil reais); e

c) na modalidade concorrência - acima de R\$ 3.300.000,00 (três milhões e trezentos mil reais); e

II - para compras e serviços não incluídos no inciso I:

a) na modalidade convite - até R\$ 176.000,00 (cento e setenta e seis mil reais);

b) na modalidade tomada de preços - até R\$ 1.430.000,00 (um milhão, quatrocentos e trinta mil reais); e

c) na modalidade concorrência - acima de R\$ 1.430.000,00 (um milhão, quatrocentos e trinta mil reais).

Art. 2º Este Decreto entra em vigor trinta dias após a data de sua publicação. (BRASIL, Decreto nº. 9.412, de 18 de junho de 2018)

Assim, depois de estabelecida a modalidade de licitação, se faz necessário definir o critério de julgamento, ou seja, o tipo de licitação. O rol de tipos de licitação está disposto no artigo 45 da Lei 8.666/93, o § 1º do artigo elenca os tipos de licitação como menor preço, a de melhor técnica e a de maior lance ou oferta.

A licitação do tipo menor preço, seleciona a proposta mais vantajosa para administração pública, lembrando que a escolha não é sinônimo de mais barata, mas sim aquela que definidos os parâmetros se encaixe melhor no objeto procurado.

A licitação do tipo melhor técnica, serão observados critérios técnicos que melhor atendem o objeto da licitação, lembrando que neste tipo também haverá descrição de um valor máximo a ser pago. E dentro deste valor será escolhida a empresa que melhor aparentar realizar o certame. Na técnica e preço a escolha será realizada com base na média ponderada calculada com base nas propostas.

Com o exposto acima, podemos perceber a complexidade e o cuidado da escolha da modalidade e do tipo de licitação a ser realizada. Nota-se que a segregação de funções é essencial, pois organiza e define bem uma equipe responsável que possui competência de fato e de direito para que escolha corretamente. Portanto é nítido que seria muito mais fácil aparecer um erro na licitação quando uma pessoa é responsável por mais de uma etapa, como por exemplo, o encarregado do setor de material, que além de suas atribuições de Almoxarife também deveria enquadrar, planejar e executar o processo de compra.

4. A SISTEMÁTICA DE AQUISIÇÕES

4.1. Os estágios da despesa pública

A despesa pública é um gasto autorizado pelo governo para atender as finalidades de uma determinada organização. Em hipótese alguma haverá uma despesa sem a verdadeira existência de crédito que comporte determinado gasto, ou seja, o que é chamado de dotação orçamentária, além disso, esse gasto deve estar previsto em lei.

Segundo Kohama, a despesa orçamentária poderá ser definida nos seguintes termos:

É aquela cuja realização depende de autorização legislativa. Não pode se realizar sem crédito orçamentário correspondente; em outras palavras, é a que integra o orçamento, despesa discriminada e fixada no orçamento público. (KOHAMA, 2010, p. 110).

Desta forma, notamos a estrita relação entre a despesa e o crédito orçamentário correspondente, sendo que a despesa de determinado bem, material ou serviço deve estar no rol das previstas para o corrente ano. A despesa subdivide-se em empenho, liquidação e pagamento, e cada etapa corresponde a um tipo de atividade particular e deve ser realizada por agentes da administração. Tal divisão está explícita na lei n.º. 43.220/64.

O empenho é um ato emanado por autoridade competente que cria para o estado a obrigação de pagamento, gerando ao estado um documento chamado de nota de empenho.

O empenho é a garantia de que o fornecedor receberá o valor acertado. Em uma organização militar quem autoriza a necessidade de compra, um empenho, é o ordenador de despesa (OD), na maioria das vezes o OD é o próprio comandante da unidade.

Segundo Jund (2008, p. 114), o empenho: “é prévio, devendo preceder a realização da despesa e está restrito ao limite do crédito orçamentário, conforme disposto no art. 59 da Lei n.º. 4.320/64”. Esse entendimento vai de acordo com lei, pois veda a realização de um empenho sem sua dotação prevista.

De acordo com a lei, existem três tipos de empenho. O ordinário, que é utilizado quando o valor total da despesa é conhecido e seu pagamento será realizado só de uma vez. O estimativo, que é utilizado quando não se sabe o valor total da despesa a ser realizada, sendo necessário se estimar um valor total gasto, como por exemplo, a conta de luz, que não se sabe previamente o valor que será gasto durante o ano. Já o empenho global, é usado quando se sabe o valor total da despesa a ser realizada e seu pagamento se dará de forma parcelada, como por exemplo, o fornecimento de alimentos ao setor de abastecimento durante o corrente ano de uma OM.

A liquidação está prevista no artigo 63 da lei nº 4.320/64. Esse estágio da despesa corresponde ao recebimento do objeto, por autoridade competente atestando na nota fiscal com base no edital se o objeto, bem ou serviço correspondem às especificações do edital do certame. Durante a realização dessa etapa alguns critérios devem ser seguidos com rigorismo.

Bezerra filho (2006, p. 101), define de forma simples e sucinta, que a liquidação corresponde ao objeto que está em condições de ser pago, logo não será possível realizar o pagamento sem que esteja devidamente liquidado. Desta forma o autor elenca um roteiro do que deve ser seguido, como a constatação da pessoa jurídica, dos valores e se houve de fato a entrega como prevista do edital.

Por fim, conforme determina o artigo 62 da Lei nº 4.320/64, o pagamento é a quitação do débito da administração pública com o fornecedor ou prestador de serviço, por meio de ordem bancária ou ordem de pagamento, realizado somente após o objeto ser liquidado, gerando um recibo ou declaração do banco relativo à extinção do débito. Esse estágio da despesa é realizado pela tesouraria do órgão público.

4.2. Os agentes da administração no âmbito do exército

O Exército Brasileiro como órgão da administração federal deve exercer seus atos e fatos administrativos com base na lei. No caso do exército, encontramos no Decreto nº. 98.920 de 12 de janeiro de 1990, mais conhecido como Regulamento de administração do Exército (RAE), algumas definições básicas.

Art. 3º A Administração do Exército é parte integrante da Administração Federal e a ela se subordina segundo normas legais.

Art. 4º Ministério do Exército administra os seus negócios e tem como atribuição principal a preparação do Exército para o cumprimento de sua destinação constitucional.

§ 1º Cabe ao Ministério do Exército propor a organização e providenciar o preparo e o emprego da Força Terrestre.

§ 2º O Ministro do Exército é responsável pelas atividades administrativas do Ministério do Exército.

Art. 5º As atividades administrativas do Ministério do Exército obedecerão aos mesmos princípios previstos em lei para a Administração Federal e, ainda, a outros princípios particulares necessários ao atendimento de suas peculiaridades.

(BRASIL, decreto nº 98.820 de 12 de janeiro de 1990.)

Desta forma, dentro de uma organização militar, alguns militares especificamente, recebem o encargo de agentes da administração, de acordo com RAE, é todo agente que participa da administração do patrimônio público. Assim, segue abaixo uma colação do rol de agentes da administração pública.

Art. 21. Os agentes da administração da Unidade Administrativa são:

1 Agente Diretor

2 Agentes Executores Diretos:

a) Fiscal Administrativo;

b) Encarregado do Setor de Pessoal;

c) Encarregado do Setor de Contabilidade (Contador);

d) Encarregado do Setor de Finanças (Tesoureiro);

e) Encarregado do Setor de Material Almoarifado;

f) Encarregado do Setor de Aproveitamento (Aproveitador)

3 Agentes Executores Indiretos:

a) Comandante de Subunidade;

b) Chefe de Serviços;

c) Oficiais em Geral;

d) Oficial de dia

e) Subtenente;

f) Encarregados de Depósitos, de Oficinas ou de Material;

g) Qualquer pessoa física a que se tenha atribuído competência para exercer atividade administrativa de acordo com a legislação em vigor.

(BRASIL, decreto nº 98.820 de 12 de janeiro de 1990.) (grifamos).

Todos esses militares são responsáveis pelo patrimônio público de uma unidade autônoma (UA), que é aquela que executa seus atos e fatos administrativos em sua plenitude, em outras palavras é a OM que planeja e realiza todo o processo de aquisição. Entretanto, existem algumas funções que tratam diretamente com os estágios da despesa pública, dando a conformidade em cada etapa, permitindo o prosseguimento do processo para a próxima.

4.3. A sistemática completa de pedido de material

A sistemática de pedido de material no Exército não é muito diferente de outro órgão público, entretanto há algumas especificidades que surgem em função da missão da Força Armada, mas que seguem o que é previsto pela lei 8.666/93.

Quando uma seção necessita do material, esta deve realizar uma consulta no estoque da OM para que, caso haja o material, seja solucionado rapidamente. Essa consulta é feita com o encarregado do setor de material, caso esteja disponível, a seção interessada deve realizar um pedido via SISCOFIS e receberá o objeto após o pedido ser processado.

O Sistema de Controle Físico do Exército (SISCOFIS) foi implantado pela portaria nº 017 do Estado Maior do Exército, em 08 de março de 2007. Essa plataforma tem por finalidade o controle físico e gerenciamento de todo o material existente na instituição, ele gerencia e controla, além de servir como meio para o pedido de fornecimento interno de materiais.

Se o material não estiver disponível em depósito, ele deverá ser adquirido. A seção requisitante precisa manifestar o interesse de aquisição do produto por meio da confecção de um termo de referência, que consiste num documento que é anexado ao edital. O termo de referência é a primeira etapa da licitação, ou seja, ele representa a necessidade da administração em licitar, serve também como meio de planejamento para as aquisições da SALC.

Para outras modalidades é realizado o projeto básico, mas não será abordado pelo fato de estar mais relacionado a obras. Nos últimos anos as Inspetorias de Controle e Finanças do Exército, as diversas ICFEX das regiões militares que possuem como atribuição fiscalizar, orientar e atualizar os processos licitatórios dos mais diversos batalhões do exército tem recomendado a utilização da modalidade pregão, mais especificamente o pregão eletrônico, daí a importância em relação ao termo de referência.

No termo de referência deve conter a descrição dos materiais e/ou serviços a serem adquiridas, as condições de recebimento do material, os prazos de entrega, normas de

garantia, além do mais importante, que são os três orçamentos diferentes em relação à aquisição e também as justificativas para aquisição do material.

O documento é enviado à Fiscalização Administrativa (Fiscal Administrativo) que despacha com o ordenador de despesa, no caso, o comandante da OM, somente este pode autorizar ou não a contratação, que remete posteriormente a SALC para que realize o processo propriamente dito. Já na SALC, serão verificadas as variáveis do material, ou seja, seu valor, suas características para que seja adotado corretamente o processo licitatório cabível.

4.4. O Encarregado do Setor de Material

O encarregado do setor de material é o chefe do almoxarifado, ele é responsável pelo controle e gerenciamento dos materiais em estoque, do recebimento e do descarte destes materiais quando não servem mais para uso. Essa função é de extrema importância para a manutenção da vida vegetativa da OM, e também é uma função sensível, pois lida com os estágios da despesa pública. A colação abaixo expressa algumas atividades elencadas no Regulamento de Administração do Exército.

Art. 35. O Encarregado do Setor de Material e o responsável pela execução das atividades de aquisição, alienação de material e de contratação de obras e serviços da UA, bem como pela administração do material, a seu cargo, segundo a legislação em vigor. Compete-lhe:

- 1) a gestão e contabilidade do material a seu cargo, mantendo em ordem e em dia a respectiva escrituração, de acordo com a legislação e modelos em vigor;
- 2) **efetuar as compras ou mandar realizar os consertos ou reparações no material, determinadas pelo OD, certificando-se sempre, por visitas assíduas às oficinas, se tudo é feito convenientemente e de acordo com as prescrições previamente estabelecidas;**
- 3) **fazer pedidos de aquisição de material ou de prestação de serviços, submetendo-os ao Fiscal Administrativo;**
- 4) participar ao Fiscal Administrativo, com a periodicidade determinada pelo Sistema de Controle Interno, o movimento de entrada e saída de material dos depósitos, sob sua responsabilidade;
- 5) confeccionar a documentação que autoriza a despesa e apresenta-la ao Setor de Finanças para as devidas contabilizações, se for o caso;
- 6) examinar os documentos relativos às despesas realizadas pela UA, processá-los para fins de pagamento e entregá-los ao Setor de Finanças;
- 7) **receber do Setor de Finanças os adiantamentos para realização de despesas de caráter urgente ou de pronto pagamento, relacionando-as para posterior prestação de contas, conforme legislação específica;**

8) distribuir às frações e dependências da UA o material mandado fornecer mediante ordem em boletim ou pedido regulamentar, após o mesmo ter sido submetido ao Fiscal Administrativo;

9) marcar com etiquetas, em que figure o valor unitário, os móveis a serem distribuídos pelo Setor de Material as frações da UA;

10) receber, passando recibo nos documentos que lhe forem apresentados, o material destinado à unidade, cuja entrega lhe seja feita diretamente pelos Órgãos Provedores, assumindo, individualmente, toda responsabilidade, quer sob o ponto de vista quantitativo, quer sob o aspecto qualitativo, ressalvado neste último caso, o previsto no § 2º do art. 66ª.(BRASIL, decreto nº 98.820 de 12 de janeiro de 1990). (grifamos).

Notamos desta forma, principalmente nos itens grifados, que o encarregado do setor de material está envolvido tanto no processo de compra como no de recebimento. Além disso, no RISG, por exemplo, em seu artigo 51, alínea 'e', ele define o almoxarife como sendo o responsável pelo setor de aquisições de material e prestações de serviços, bem como pelo gerenciamento e estoque desses materiais.

Tal procedimento contraria o conceito de segregação de função, pois de acordo com o RISG o almoxarife seria o responsável pelo empenho e pela liquidação da despesa. Esta prática foi utilizada durante algum tempo, entretanto os manuais do Exército já não se encaixam com o modelo atual de gestão pública que visa separar as funções administrativas, principalmente aquelas envolvidas com as etapas da despesa pública.

Portanto é evidente a necessidade de atualização dos manuais que regem a administração pública na esfera da nossa força.

5. A CRIAÇÃO DA SEÇÃO DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS (SALC).

Imaginemos, hipoteticamente, a situação na qual um mesmo servidor público seja encarregado de escolher o objeto a ser licitado, fazer o termo de referência, realizar a pesquisa de preço no mercado, elaborar o edital, conduzir o certame, empenhar, liquidar e/ou outros atos licitatórios. Agora outro órgão público, no qual os servidores tenham separadamente a atribuição de definir o objeto a ser licitado, preencher a requisição, elaborar o edital, realizar o empenho, liquidação e pagamento. Neste segundo cenário fica muito mais difícil de imaginar a ocorrência de conflitos de interesses, erros, omissões, ou ainda fraudes e corrupções. Para que haja uma irregularidade no segundo processo é necessário que haja uma corroboração de vários servidores públicos, entretanto no primeiro cenário as irregularidades são bem mais propensas a acontecerem.

5.1. O Conceito de Segregação de Funções

A segregação não é uma pauta recente, e tem grande influência do princípio constitucional da moralidade, já na lei nº 4.320/67 em seus artigos 58, 63 e 64 que versam sobre o empenho, a liquidação e o pagamento existia a preocupação de afastar essas etapas de forma que um mesmo agente público não desse o parecer para mais de uma etapa. A segregação representa uma maneira de impedir a sobreposição de atividades que comprometam umas às outras, mais especificamente atividades que lidam com os estágios da despesa pública. Entretanto, a administração pública demorou alguns anos para digerir melhor a informação e também sentir na prática o impacto, quando esse pilar, o controle interno, é negligenciado ou realizado superficialmente. Desta forma surgiu a necessidade de mecanismos de controle mais eficazes.

Segundo o manual de controle interno do Poder Executivo Federal (2001, p. 67-68), a entidade pública deve aplicar a segregação de funções, prevendo a separação entre as funções de autorização, aprovação de operações, execuções, controle e contabilização, de forma que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo com este princípio. Notamos na aprovação deste manual um marco histórico, no qual o Governo Federal deu sinais de preocupação com o assunto em questão.

Brasiliano, em seu livro que versa sobre controle interno público explica da seguinte forma:

[...] evitar que o ciclo operacional em torno de um evento licitações públicas e contratações administrativas, seja iniciado e terminado por uma mesma pessoa ou em uma mesma área. A segregação de funções tem como benefício, adicionalmente, a prevenção de fraudes ou corrupção e de uso não autorizado de ativos de recursos públicos, já que promove a interdependência entre áreas e pessoas.
(BRASILIANO, 2010, p. 15).

Nos últimos tempos a sociedade brasileira tem se deparado com inúmeros casos de corrupção envolvendo agentes estatais e grandes empresas públicas, o Exército de maneira geral não deixa de ser uma grande empresa pública, e não está livre de ocorrências de irregularidades ou impropriedades sejam elas causadas intencionalmente de má fé, ou mesmo erros dos agentes administrativos que causem prejuízos ou desperdícios de recursos públicos.

A profissão militar conta com alguns valores inerentes a profissão das armas, esses valores cultivados na caserna são de grande valia para evitar casos que comprometam a moral. Entretanto, a instituição não pode negligenciar os mecanismos de controle interno como a segregação de funções.

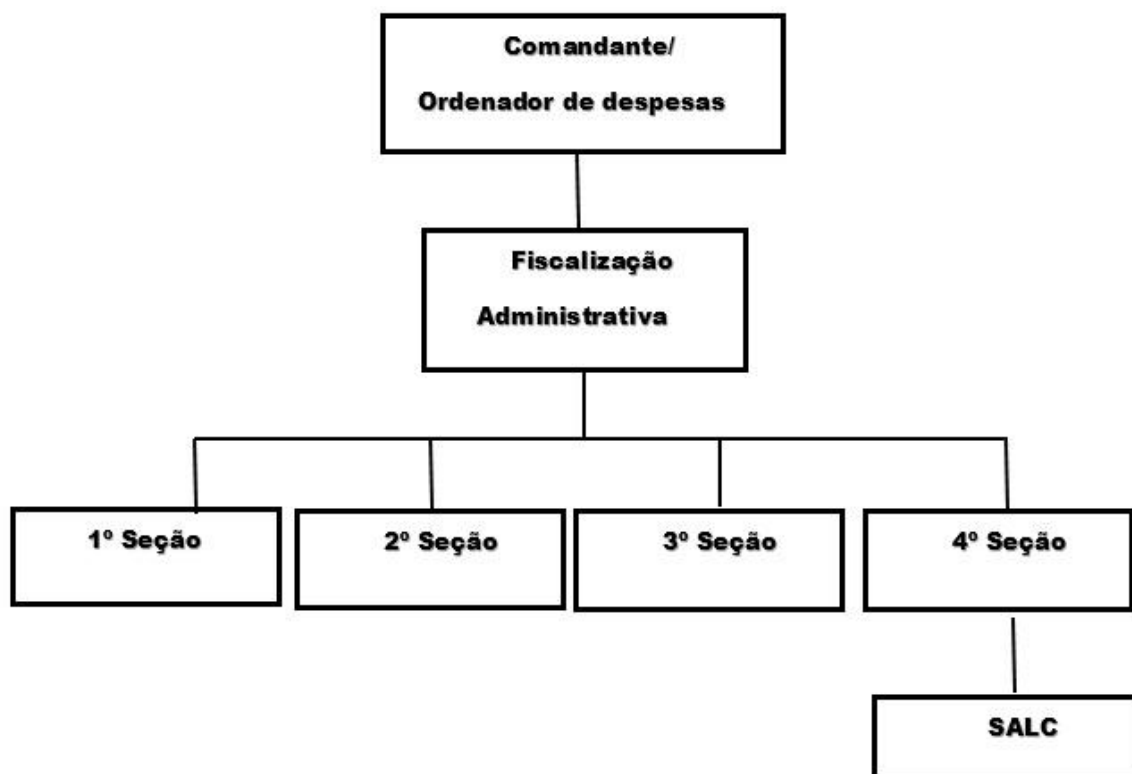
No próximo capítulo, faremos a análise do questionário realizado, porém podemos perceber que nos últimos anos houve uma melhora significativa do emprego e a cobrança relativa a esse conceito, todavia, é possível notar claramente que o procedimento não está sendo uniforme em todas as regiões do país.

5.2. A Estrutura da SALC e seu Funcionamento

Apesar de ser comum a existência de uma SALC nos batalhões com autonomia administrativa, principalmente pela busca na melhoria da qualidade de gestão do Exército Brasileiro, e visando atender as demandas da sociedade e do Governo Federal, no que tange a controle financeiro, e cumprir o princípio constitucional da Eficiência, não há previsão nos quadros previstos de uma unidade (QCP), que é documento que regula o número de cargos e os recursos humanos empregados em cada um destes, e nem no RAE há previsão desta seção.

As aquisições são atribuições do encarregado do setor de material, conforme prevê o artigo 35 do RAE. Este último manual encontra-se claramente incompatível com os dias atuais, pois analisando a situação, o encarregado de material participaria de mais de um estágio da despesa, contrariando o conceito da segregação de funções.

O setor de compras de uma organização representa sem dúvida o coração de uma instituição, que mantém o fluxo sanguíneo, tal analogia não é mero exagero, pois esse setor mantém o fluxo de suprimentos, adquirindo os meios os quais serão utilizados para ajudar o OM a cumprir sua missão, coordenando todos os procedimentos relacionados ao processo de aquisição. Atualmente, a maioria das organizações militares, contam com uma estrutura convencional, constituída pelo Comando, Subcomando e o Estado-Maior, onde é dividido pela 1ª seção (Pessoal), 2ª seção (Inteligência), 3ª seção (Instrução), 4ª seção (Fiscalização Administrativa), sendo que cabe a cada uma delas o desenvolvimento de atividades que mantenham o funcionamento da OM. A SALC está inserida na 4ª seção e a figura abaixo representa o local exato no qual a seção está inserida.



Fonte: O autor.

Essa imagem não representa uma fórmula específica, mas sim a maneira comumente usada pelas diversas organizações militares. O ordenador de despesa (OD) é representado normalmente pelo Comandante/Chefe/Diretor da OM, ele é a autoridade competente que autoriza ou não a aplicação do recurso para uma determinada despesa. A fiscalização administrativa é o departamento responsável pela gerência e controle de toda parte patrimonial existente numa OM, o fiscal administrativo também é responsável por deixar o OD ciente quanto aos créditos que estão disponíveis no momento. O chefe da seção de aquisições, licitações e contratos é o agente responsável pela direção, coordenação e controle de todas as atividades desenvolvidas no que se refere ao processo de aquisições. A Advocacia Geral da União (AGU) constitui no órgão de assessoramento jurídico.

Todo o edital quando elaborado é submetido a AGU para sua aprovação, caso seja encontrado algum erro no edital, o mesmo é devolvido para sua correção. Se o edital for aprovado, o certame segue para o próximo passo, mesmo que a aprovação da AGU não exima de responsabilidade seus autores, ou seja, é fundamental que a SALC, mais precisamente o subsetor de aquisições, elabore o edital com o máximo de atenção para que não seja alvo de irregularidades futuras.

Não existe um manual específico que regule a SALC, mesmo o RAE e o RISG, que versam sobre a administração no ambiente militar são antigos, e como pudemos destacar nos capítulos anteriores não contemplavam a SALC. Entretanto, com a evolução das licitações públicas, a busca por maior celeridade, transparência, eficiência e eficácia foi possível notar a necessidade de uma maior segregação de funções, para que facilitasse o controle das despesas públicas e fossem evitados casos de irregularidades e impropriedades.

Como consequência, durante a década de 2000 começaram a surgir as primeiras SALC's nas OM, por determinação das mais diversas inspetorias de contabilidade e finanças do exército de cada região militar, como reflexo da determinação do governo federal em relação à busca por uma maior segregação de funções. Não podemos ainda estabelecer um marco inicial de sua criação, isso na verdade está relacionada a um processo evolutivo no âmbito da administração militar.

Em entrevista realizada com a finalidade de explorar os antecedentes de como eram feitas as licitações, o 2º Tenente Dos Santos, do quadro complementar de Oficiais do

Exército, que atualmente exerce a função de Pregoeiro da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), responsável por operar os pregões que a SALC da AMAN realiza, relatou que antes da criação da lei de licitações e contratos em 1993, já havia uma seção denominada de Seção de Licitações no ano de 1988 no 1º Batalhão Ferroviário em Lages-SC, e que era a responsável por realizar as aquisições dos materiais juntamente com o encarregado do setor de material.

Desta forma, podemos notar que a instituição ainda participa de um processo evolutivo e modular em relação ao trato com as licitações públicas, mas não há uma legislação específica.

A 3ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército, em 2017 vinculou um documento chamado de Guia do Ordenador de Despesa, neste documento foi mencionado que ainda não existe legislação específica sobre a SALC, ou um manual, entretanto elencou o rol de atribuições inerentes a esta seção. Desta forma, no Guia do Ordenador de Despesa (2017, p.7) as atribuições são:

1. Assessorar o comandante no que se refere à aquisição, alienação de material e de contratação de obras e serviços da unidade.
2. Executar os processos de aquisição por dispensa e inexigibilidade da unidade. Realizar os procedimentos licitatórios necessários para aquisição de material, prestação de serviços, obras e serviços de engenharia, exploração econômica de bens e alienações, desde a elaboração do edital até a divulgação do resultado.
3. Realizar a formalização dos contratos de despesa e de receita, decorrentes de procedimentos de licitação, dispensa ou inexigibilidade. Incluir os contratos de despesa e seus aditivos no Sistema de Gestão de Contratos (SICON), com seus respectivos cronogramas. Incluir os contratos de receita no Sistema de Informações Gerenciais e Acompanhamento Orçamentário (SIGA).
4. Coordenar e orientar as atribuições dos gestores/fiscais de contrato da unidade.
5. Realizar a gestão dos contratos da unidade, verificando o seu período de vigência e a necessidade de realização de novos procedimentos licitatórios ou termos aditivos, com a devida antecedência.

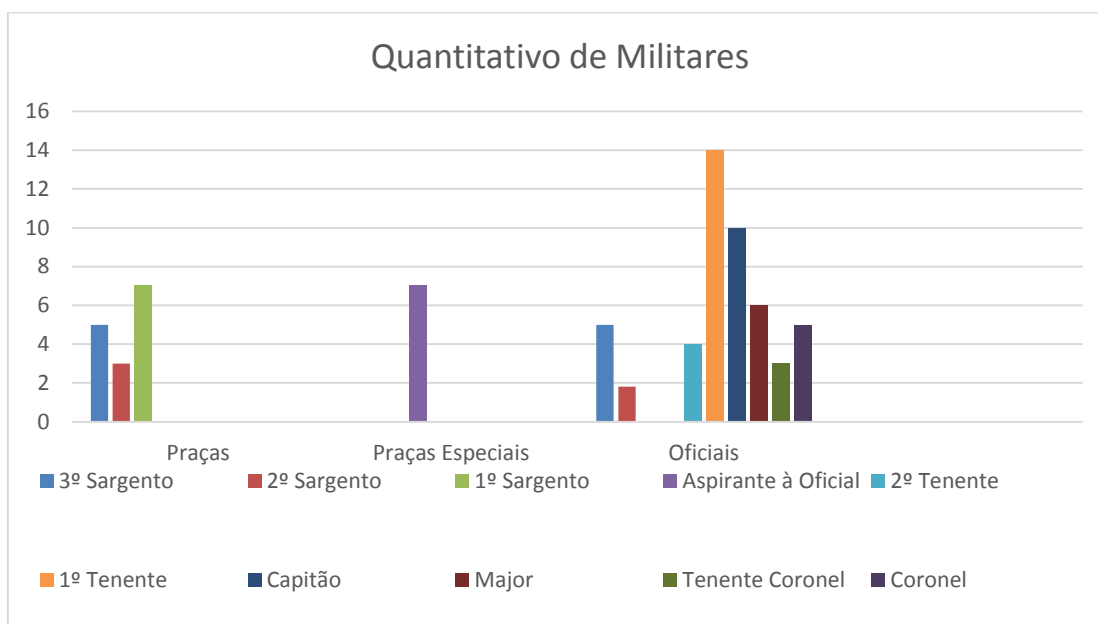
6. Gerenciar os processos administrativos para aplicação de sanção em fornecedores.(GUIA DO OD. 2017, p. 07)

Portanto podemos observar a quantidade de atribuições que a SALC é encarregada, sendo que no cenário atual de rigorismo do controle dos gastos públicos é inviável não ter uma seção como essa na organização militar, pois dificultaria a manutenção da atividade vegetativa, e também as aquisições que subsidiam a atividade final do Exército. Em contrapartida, mesmo diante de toda essa responsabilidade, não percebemos ainda um verdadeiro esforço no sentido de tornar isso obrigatório, o próprio guia do ordenador de despesa, nesta mesma edição, coloca a SALC como opcional, sendo interessante o comandante dispor de uma.

6. RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS

O questionário foi respondido por 60 militares e sua abrangência não teve como foco uma OM específica, mas sim geral, pois um dos objetivos do trabalho era justamente as maneiras diferentes de como a SALC é composta em diferentes organizações. O questionário pode ser conferido na íntegra no anexo “a” do presente trabalho.

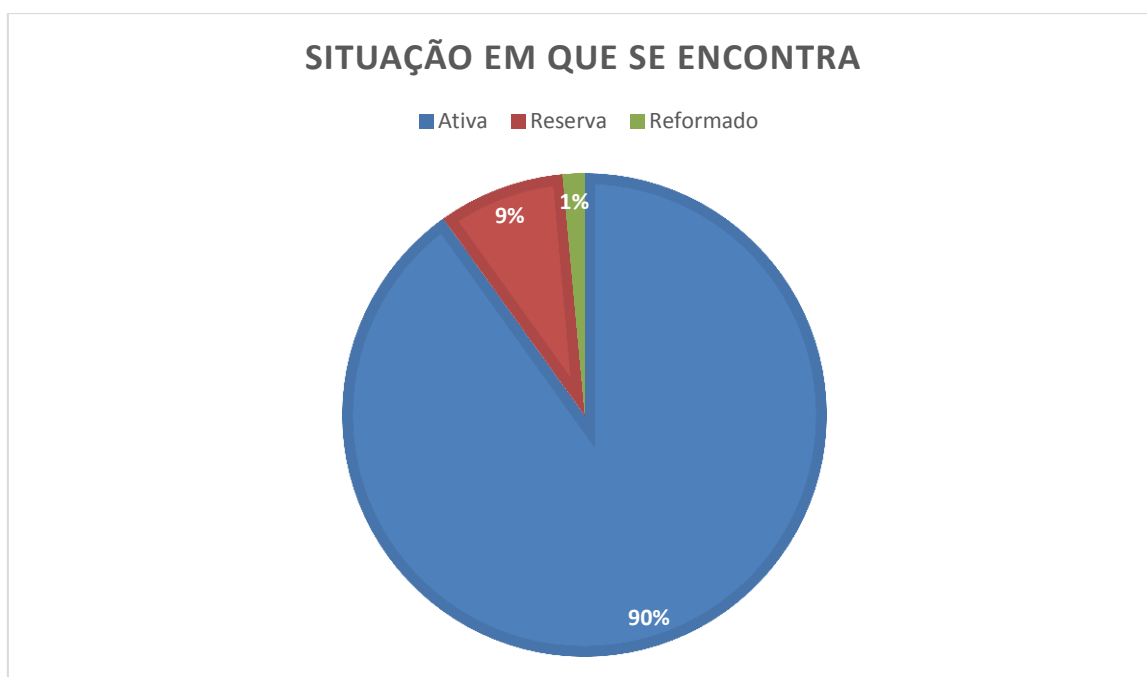
Para a obtenção de dados foi utilizado um questionário, que foi vinculado por meio de ferramentas eletrônicas como Smartphone ou por e-mail. O questionário foi realizado preferencialmente com militares que já tinham desempenhado algumas das funções administrativas.



Fonte: O autor

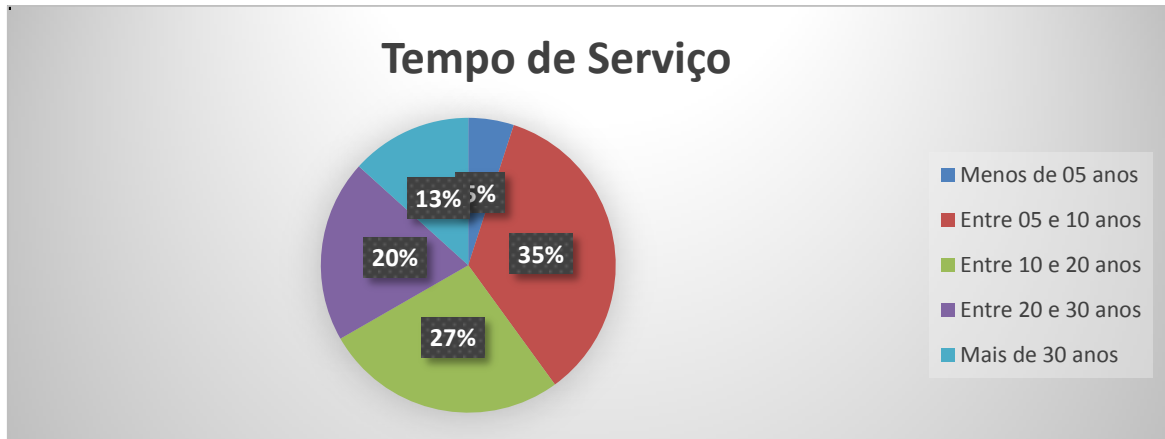
O gráfico em questão mostra a universalidade que a administração pública abrange e atinge os efetivos militares. Ainda que o Exército seja uma instituição baseada na hierarquia e disciplina militar, é possível notar que as funções administrativas são exercidas por militares de diferentes patentes. O processo administrativo é composto não apenas por oficiais ou praças, mas sim um conjunto universal em que todos estão presentes. Ao final do trabalho há um anexo das perguntas que foram utilizados para o levantamento de dados.

Em seguida podemos notar que dos militares interpelados, cerca de quase 90% estão na ativa. Esse levantamento é interessante, pois através dele podemos fazer observações com parâmetros de militares que estão trabalhando na força atualmente. Em contrapartida podemos estabelecer um paralelo com o passado, já que a pesquisa também teve um percentual de militares da reserva e reformados.



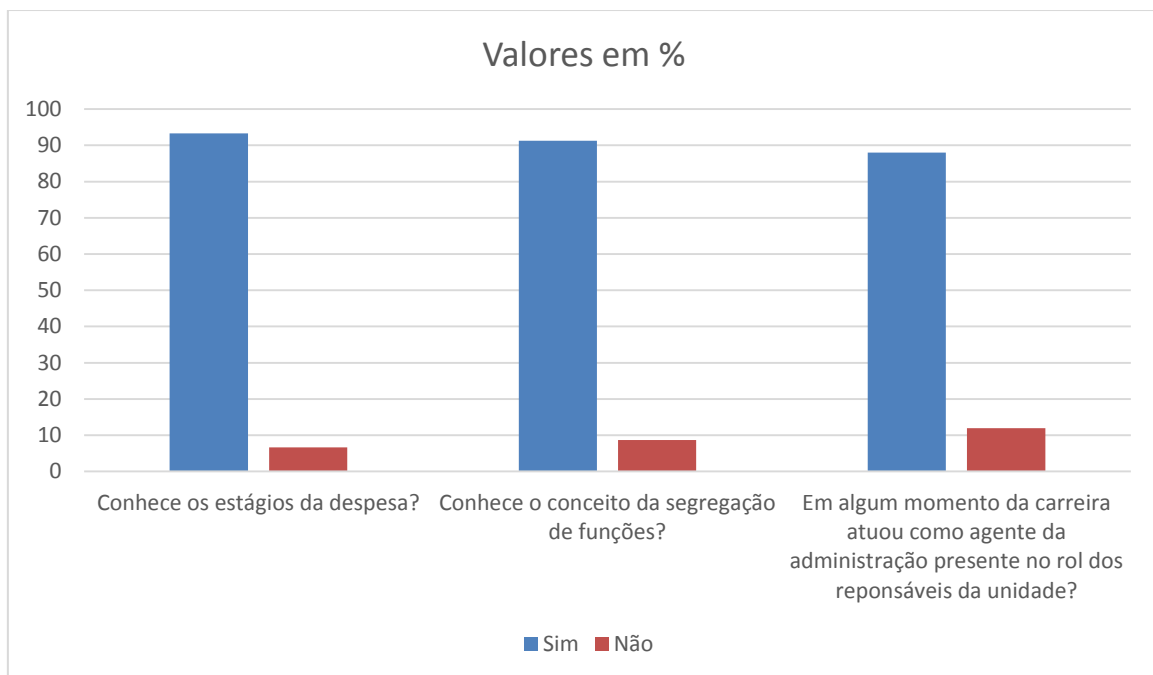
Fonte: O autor.

Além disso, notamos que parte dos militares já possui grande vivência na instituição, o que fortalece a base de dados e transmite com maior veracidade as respostas obtidas sob a ótica de militares que possuem vivência considerável na instituição. Esse parâmetro nos mostra que as perguntas, em sua maioria, foram respondidas por militares que possuem conhecimento do funcionamento de uma organização militar e principalmente das atividades relacionadas aos processos licitatórios.



Fonte: O autor.

Com isso é possível estabelecer que o questionário além de ser abrangente no que diz respeito aos postos e patentes, também foi no sentido de procurar respostas de militares em diferentes momentos da carreira e com diferentes experiências tanto no desempenho das funções administrativas, ou ainda não diretamente, mas na observação de fatos que pudessem ser úteis a pesquisa.

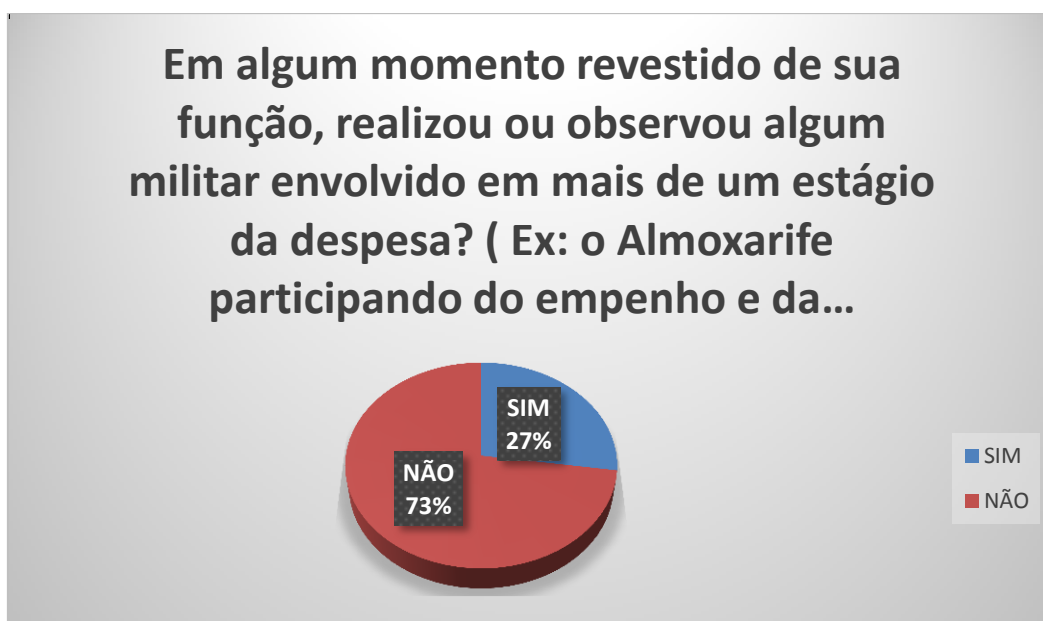


Fonte: O autor.

Neste gráfico notamos que a maioria das respostas foram favoráveis quanto ao conhecimento dos estágios da despesa pública e quanto ao conceito da segregação de funções, e mesmo aqueles que não atuaram como agentes da administração presente no rol dos

responsáveis da unidade percebem os conceitos abordados. Todavia, existem ainda uma porcentagem pequena que não conhecem esses conceitos.

Esse dado é alarmante, pois essa porcentagem negativa representa uma vulnerabilidade da instituição tratando-se da administração pública, o mesmo acontece quanto as respostas do conceito da segregação de funções. Entretanto podemos notar que comparando as tres colunas do gráfico, a porcentagem de militares que não atuaram como agente da administração é maior do que a negativa relativa aos estagios da despesa e a segregação de funções, portanto mesmo que o militar não tenha exercido a função, muitos demonstram que conhecem os processos licitatórios.

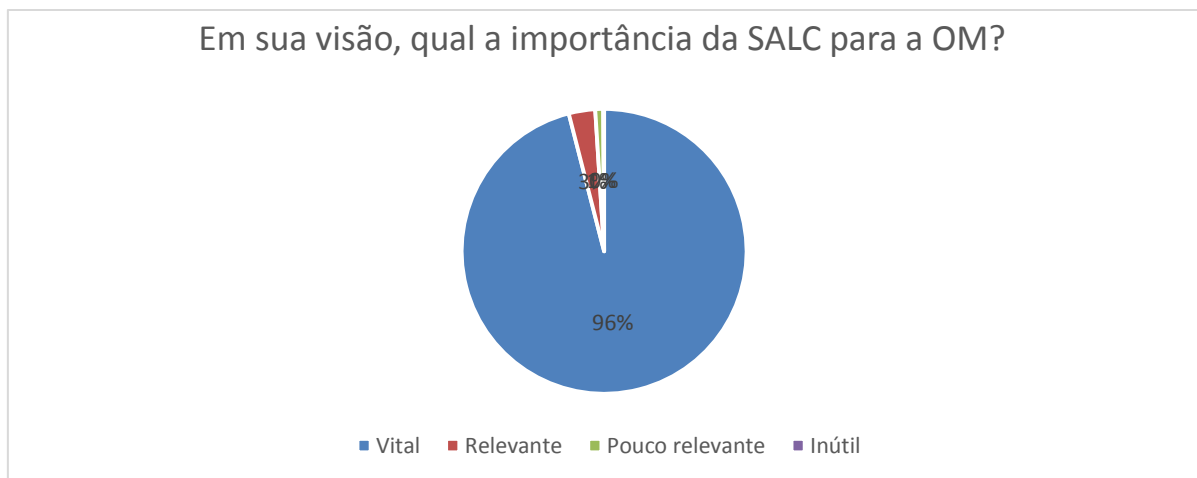


Fonte: O autor.

Mesmo na atualidade, em tempos de excessivos controles internos da União, notamos um certo descuido nas práticas licitatórias entre os entrevistados, pois em alguns casos o agente público tem participado em mais de um estágio da despesa, ainda que em situações de atividade secundária. Prática essa totalmente condenada pelo administração federal. Ainda que a presente pesquisa seja apenas um pequeno extrato da situação de alguns militares do Exército Brasileiro, é sem duvidas preocupante, pois este número deveria estar muito próximo de zero.

A porcentagem em questão é expressiva, em pleno ano de 2018 ainda vivemos reflexos das práticas realizada nos anos de 1990, quando mais de um agente estava envolvido em mais de um estágio da despesa. No questionário logo após essa pergunta, havia uma lacuna para indicar o ano em que essa observação foi realizada. Cerca de 70% dos que assinalaram ter observado o desrespeito ao princípio da segregação de funções, afirmaram ter ocorrido de 2008 a 2016, fato que indica que esse desrespeito não é um fenômeno remoto dos anos de 1990 ou 1980, mas sim ainda presente nos dias atuais.

Ao longo de todos os capítulos do trabalho podemos concluir que o Exército Brasileiro está em processo evolutivo, procurando cada vez mais atender aos critérios de controle interno do Governo Federal, por isso essa porcentagem que observou o acúmulo de funções relacionadas as etapas da despesa, representa um retrocesso ou atraso relativo a progressão de um futuro cada vez mais atrelado ao controle interno dos recursos públicos do país, e no nosso caso aos recursos destinados as forças armadas.



Fonte: O autor

Nesta última questão, notamos que há uma convergência quase unânime em relação a grade utilidade e efetividade que a SALC desempenha nas unidade militares atualmente. Tal questão reflete a importância do assunto, demonstra que essa seção é um ponto sensível em todos os quartéis que a possuem e representa um fator de risco do Exército em relação a administração pública federal. Portanto, negligenciar a segregação de funções pode trazer grandes danos a OM.

Infelizmente devido ao efetivo reduzido, há momentos em que não há a divisão correta das funções dentro da administração, mas na maioria das vezes o comandante da OM procura atender a esse princípio, tendo em vista que a SALC representa um ponto sensível e de grande importância, pois retrata o caminho pelo qual serão feitas as aquisições.

!

7. CONCLUSÃO

Como resultado, pudemos constatar que a SALC não possui um regulamento específico, uma norma que regule todo o funcionamento no âmbito nacional. O objetivo do trabalho era constatar se a segregação de funções era causa que obrigou, de certa forma, o Exército Brasileiro na criação de uma seção responsável pelas licitações.

Entretanto, comprovamos que o conceito de segregação de Funções não é algo novo, pelo contrário, nos últimos anos, em meados de 2007, houve uma maior pressão do Governo federal em relação a esse conceito, de forma que começaram a surgir as primeiras SALC's pelo país. Essa mudança não foi repentina, e sim gradativa, pois ainda nos anos de 1980 existia, por exemplo, no 1º Batalhão Ferroviários em Lages-SC, uma seção que tratava de assuntos relativos às licitações, ainda que de forma muito rudimentar já existia e trabalhava com uma legislação diferente da atual.

O escopo do trabalho era definir se a criação da SALC possuía estreita relação com o conceito de segregação de funções. A pesquisa mostrou que tanto a seção quanto o conceito de segregação de funções são consequências de um processo evolutivo de controle interno da administração federal.

O cenário nacional em geral através de seus órgãos de controladoria, com o passar dos anos, tem fiscalizado com maior eficiência e eficácia a destinação e a aplicação dos recursos da união. Essa pressão, busca e controle fizeram surgir procedimentos, ou seja, rotinas com as quais as instituições públicas tiveram que se alinhar.

Um marco importante foi a criação da legislação que regula as licitações em âmbito nacional em 1993. Depois de alguns anos de emprego desta lei, começaram a surgir a necessidade de maior separação entre as funções que lidavam com os estágios da despesa. Em 2001, o Manual do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal já fixava a aplicação e a definição da segregação de funções.

O Exército brasileiro, sendo parte integrante da administração pública federal, resolveu criar a seção de aquisições, licitações e contratos definido assim uma parte de seu funcionamento efetivo, e empenhada em realizar as contratações que garantissem a plena

execução da atividade fim. É importante ressaltar que o exército não começou a fazer licitações com a criação da SALC, mas sim procurou realizá-las de maneira efetiva e alinhada com as legislações e jurisprudências atuais.

Como resultado, podemos estabelecer que a SALC é realmente modular, ou seja, não é possível aplicar o mesmo modelo efetivo em todas as organizações militares do país, pois em cada região, em cada batalhão há necessidades específicas e diferentes efetivos.

Entretanto é possível e seria interessante o estabelecimento de uma base sólida, regulamentada e estruturada. O regulamento de administração do Exército está desatualizado e é evidente sua necessidade de atualização. A norma é de 1990. O modelo de qualidade de gestão da administração pública de 1990 é completamente diferente de 2018. Nessa oportunidade de atualização seria interessante um capítulo abordando a estrutura mínima e as missões efetivas da SALC.

É preciso estabelecer portaria interna que obrigue as organizações militares a estabelecer nos quadros de cargos previsto da unidade a SALC e seus integrantes, não sendo apenas opcional como é atualmente.

O Brasil vive hoje um cenário de inúmeros casos de corrupção, que são noticiados nos veículos de comunicação em massa, muitas destas descobertas estão atreladas ao fato de um maior controle interno federal exercido pela união nas últimas décadas. A pressão da população, do Governo Federal e os recursos escassos constituem motivos sólidos pelos quais o Exército Brasileiro deve buscar cada vez mais uma excelência de gestão pública. E uma das ferramentas para tal, seria conceber uma estrutura regulamentada em âmbito nacional da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos.

Podemos concluir que a SALC é reflexo da segregação de funções, e que a separação das atribuições ainda não ocorre em 100% (cem por cento) das organizações militares, portanto o primeiro passo seria também estabelecer uma portaria, uma norma que deixasse bem claro as funções militares administrativas que não poderiam ser acumuladas.

O Exército Brasileiro não deixa de ser uma empresa, e a criação de uma SALC regulamentada em manual específico e uniforme com abrangência nacional.

Para concluir, é preciso destacar que o objetivo do trabalho não era encerrar o assunto, mas sim instigar mudanças relativas no setor. Voltando para a situação apresentada no início do capítulo 5 na qual imaginamos a situação em que um mesmo servidor público era encarregado de realizar todo o planejamento, execução e recebimento do material. Após a apresentação deste trabalho podemos enfatizar a necessidade do Exército em regulamentar suas normas em relação à Seção de Aquisições, Licitações e Contratos em todo o território nacional, pois só assim garantirá que sejam cumpridas as normas relativas de controle interno nacional, impostas pelo Governo Federal.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 16. ed. revisada e atualizada. São Paulo: Método, 2008.
- BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Lei de Licitações e Contratos**. Brasília, DF, 21 de junho de 1993.
- BRASIL. Decreto nº 3.555, de 08 de agosto de 2000, alterado pelo Decreto nº 3.693, de 20 de dezembro de 2000 e Decreto nº 3.784, de 06 de abril de 2001. **Regulamenta a Licitação Pregão**. Brasília, DF, 08 de agosto de 2000.
- BRASIL. Portaria Ministerial nº 305, de 1995. IG 12-02 – **Licitações e Contratos no Âmbito do Exército Brasileiro**. Brasília, DF, 24 de maio de 1995.
- BRASIL. **Cartilha de Licitações e Contratos do Tribunal de Contas da União**. 4º Edição. 2010. Orientações e jurisprudências do TCU. Brasília, 2010.
- BRASIL. Constituição de (1988) **Constituição da República Federativa do Brasil**. Senado Federal, Brasília.
- Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa nº 01, de 06 de abril de 2001**. Define diretrizes, princípios, conceitos e aprova normas técnicas para a atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- KURY, Adriano da Gama. **Elaboração e editoração de trabalhos de nível universitário**: especialmente na área humanística. 2. ed. rev. e aum. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui São Paulo, 28 jun. 2007. Folha Ilustrada, Caderno 5, p. 6.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCANTONIO, Antonia Terezinha; SANTOS, Martha Maria dos; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Elaboração e divulgação do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Estabelece o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro**: PORTARIA Nº 220, de 20 de abril de 2007. Brasília, 2007.

PIETRO, Sylvia Zanella Di. **Direito Administrativo**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 747/2013-TCU-Plenário**. Relator: Ministro José Jorge. Brasília, 3 de abril de 2013. Diário Oficial da União, 10 de abr. 2013.

ANEXO “A”

**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO**

O Questionário a seguir visa a coleta de dados para subsidiar o trabalho de conclusão de curso do Cadete Fernando Carlos Moura Junior da Academia Militar das Agulhas Negras, orientado pelo 1º Tem. Int. Júlio César Borba Bezerra Gomes, suas respostas serão de grande avalia. Agradecemos sua colaboração.

1. Qual seu nome?

2. Posto/graduação?

3. Ativa, reserva ou reformado?

4. Qual o tempo de serviço do Sr(a) ?

5. Em algum momento atuou com agente da administração presente no rol dos responsáveis da unidade?

6. Em algum momento desempenhou mais de uma função?

7. Conhece o conceito de segregação de funções?

8. Conhece os estágios da despesa?

9. Em algum momento, revestido de sua função realizou ou observou algum militar envolvido em mais de um estágio da despesa?

10. Em que ano isso ocorreu?

11. Conhece a Seção de Aquisições, Licitações e Contratos?

12. Em sua visão qual a importância da Salc para a OM?
