



EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO
Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior - CGAEM



Maj Art Rodrigo Venturi de Almeida

**REDUÇÃO DOS IMPACTOS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE MILITARES NA
SEÇÃO DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS (SALC) DE UMA ORGANIZAÇÃO
MILITAR OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Salvador
2019**

Maj Art Rodrigo Venturi de Almeida

**REDUÇÃO DOS IMPACTOS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE MILITARES NA
SEÇÃO DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS (SALC) DE UMA ORGANIZAÇÃO
MILITAR OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Formação Complementar do Exército /
Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização de Gestão em Administração
Pública.

Orientadora: Profa. Me. Camila Oliveira Reis

**Salvador
2019**

Maj Art Rodrigo Venturi de Almeida

**REDUÇÃO DOS IMPACTOS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE MILITARES NA
SEÇÃO DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS (SALC) DE UMA ORGANIZAÇÃO
MILITAR OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Formação Complementar do Exército /
Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização de Gestão em Administração
Pública.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

**Prof. Dr. Rodrigo Franklin Frogeri – Presidente
UNIS**

**Profa. Dra. Nancy Christiane Ferreira Silva – Membro 1
UNIS**

**Prof. Dr. Anderson Pereira Mendonça – Membro 2
UNIS**

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	06	
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	07	
3	A ADMINISTRAÇÃO MILITAR E SUAS ESPECIFICIDADES	08	
4	A SALC DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITARERRO! INDICADOR DEFINIDO.		NÃO
5	MATERIAL E MÉTODO.....	12	
6	A IMPORTÂNCIA DO PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP) NA SALC.....	13	
6.1	RELATO DE EXPERIÊNCIA.....	13	
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18	
	REFERÊNCIAS.....	20	
	ANEXO A.....	22	
	ANEXO B.....	23	

REDUÇÃO DOS IMPACTOS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE MILITARES NA SEÇÃO DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS (SALC) DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Rodrigo Venturi de Almeida¹

RESUMO

Este trabalho trata sobre redução dos impactos causados pela rotatividade de militares na Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) de uma Organização Militar (OM) Operacional do Exército Brasileiro - Uma proposta. Tal abordagem se faz necessária para levantar as dificuldades decorrentes da grande rotatividade de pessoal na SALC, destacando a inexperiência e o pouco conhecimento técnico dos militares que assumem funções administrativas naquela seção, e, ainda, o aumento das cobranças dos órgãos de auditoria (internos e externos) sobre a administração pública militar, de forma a propor o procedimento operacional padrão como forma de minimizar e otimizar a passagem das funções na SALC em uma OM Operacional. Esta tarefa foi conseguida através de revisão e pesquisas bibliográficas em manuais e legislações do Exército Brasileiro, em outros trabalhos que tratam sobre o tema e consultas em sites de Órgãos Diretores Setoriais do Exército Brasileiro que são responsáveis por normatizarem as transferências de militares e as atividades da SALC no âmbito da Força Terrestre, além das experiências pessoais do autor, vividas durante sua carreira. Para dar maior consistência ao estudo, foi realizado um questionário para ser respondido pelos integrantes da SALC de algumas Organizações Militares com autonomia administrativa, o qual demonstrou a falta de experiência em assuntos administrativos dos militares que assumem funções nessa seção e a vantagem de se ter procedimentos operacionais padrão para auxiliar na assunção dessas funções.

Palavras-chave Administração Pública Militar. Funções Administrativas. Organização Militar Operacional.

ABSTRACT

This paper deals with how to reduce the impacts caused by military turnover in the Brazilian Army's Operational Military Organization (OM) - A proposal. Such an approach is necessary to overcome the difficulties caused by the large turnover of personnel in SALC, highlighting the inexperience and lack of technical knowledge of the military officers in that section, as well as the increased collection of internal and external audit bodies. external) on the military public administration, in order to propose a standard operating procedure that minimizes and optimizes the passage of the functions in SALC in an Operational OM. This task was accomplished by reviewing and bibliographical research in Brazilian Army manuals and legislation, in other works that deal with the subject and consultations on sites of Brazilian Army Sector Officers that are responsible for regulating military transfers and the activities of the Brazilian Army. SALC within the framework of the Land Force. In order to give greater consistency to the study, a field research was carried out with SALC members of some Military Organizations with administrative autonomy, which demonstrated the lack of experience in administrative matters of the military that assume functions in this section and the need to have operational procedures to assure these functions.

Keywords: Military Public Administration. Administrative functions. Operational Military Organization.

REDUÇÃO DOS IMPACTOS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE MILITARES NA SEÇÃO DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS (SALC) DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

¹ Major de Artilharia da turma de 2000. Oficial de carreira, formado pela Academia Militar das Agulhas Negras – Resende, Bacharelado em Ciências Militares 2000. E-mail: rodrigoventuri00@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda uma proposta de procedimento operacional padrão para minimizar alguns impactos que são causados pela frequente rotatividade de militares que assumem funções administrativas nas diversas SALC das OM Operacionais do Exército Brasileiro e ajudar a otimizar a passagem dessas funções, tendo em vista a real e frequente possibilidade de nem sempre, quem assume a função consegue recebê-la de quem estava exercendo.

A troca de funções dentro das OM é uma rotina, seja por motivo de necessidades internas ou por transferências de militares para outras OM ou Guarnições. Essas movimentações são normais dentro da Força Terrestre e fazem parte da sua política de pessoal, buscando proporcionar ao militar vivência nacional.

Tal abordagem também se deve ao fato de que muitos militares que assumem funções administrativas, nem sempre possuem formação técnica ou experiência na área em que vai atuar. Na maioria das vezes o oficial ou sargento que é direcionado para assumir função administrativa, torna-se um autodidata e busca o conhecimento necessário após já ter assumido tal função.

Nem sempre, em uma OM Operacional é possível colocar para exercer as atividades administrativas, profissionais do serviço de Intendência que, em tese, seriam os mais vocacionados para isso, tendo em vista sua formação nos bancos escolares, seja na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) ou na Escola de Sargentos de Logística (EsSLog), pois o efetivo é insuficiente. Diversas Unidades suprem essa necessidade com militares da linha bélica mesmo, o que não é o ideal.

Este trabalho trata sobre como reduzir os impactos causados pela rotatividade de militares na Seção de Aquisições, Licitações e Contratos de uma Organização Militar Operacional do Exército Brasileiro, evitando ou minimizando alguma solução de continuidade que possa ocorrer nos processos geridos por essa seção, por meio de uma metodologia de passagem de função, amparada pela legislação vigente e procedimentos consolidados ao longo dos anos, utilizados quando da necessidade de mudança de função.

É importante ressaltar que o trabalho irá contribuir para a Força Terrestre, propondo procedimentos operacionais padronizados, para que a inexperiência de quem assume as funções, seja de chefe ou de auxiliar da SALC, seja facilitada e que os impactos causados nos processos de aquisições, licitações ou contratos, pela troca rotineira de militares nessas funções, sejam os menores possíveis.

Este propósito será conseguido através de revisão e pesquisa bibliográfica em manuais e legislações do Exército Brasileiro e da Administração Pública, em outros trabalhos que tratam sobre o tema e consultas em sites de Órgãos Diretores Setoriais do Exército Brasileiro que são responsáveis por normatizarem as transferências de militares e as atividades da SALC no âmbito da Força Terrestre.

2. A ORGANIZAÇÃO MILITAR E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Desde os tempos de Esparta, na Grécia Antiga ou do Império Romano, a organização militar exerceu grande influência no modo de vida das organizações, como também influenciou as teorias da administração ao longo do tempo. A organização linear, por exemplo, remonta aos militares da Antiguidade e da Idade Média, e foi utilizada por diversas instituições.

Segundo Chiavenato (2003), a Organização Linear é a estrutura mais simples e antiga, baseada na autoridade linear. A autoridade linear é uma decorrência do princípio da unidade de comando: significa que cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados e não a reparte com ninguém.

O núcleo central das organizações militares era o princípio da unidade de comando, no qual cada subordinado só poderia ter um superior, sendo fundamental para o exercício da função de direção. A escala de níveis hierárquicos, ou seja, os níveis de comando aumentando conforme o grau de responsabilidade e autoridade correspondente, é característica peculiar de organização militar (CHIAVENATO, 2003).

Ainda na era Napoleônica, entre 1769 e 1821, os generais eram responsáveis por supervisionar seus exércitos em todo o campo de batalha. Mas com o passar dos tempos, a medida que a quantidade de operações militares aumentava, crescia de importância a necessidade de se delegar autoridade para os níveis hierárquicos mais baixos da organização militar.

Outro princípio da organização militar que serviu para influenciar a administração foi o da direção

(...) todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e aquilo o que deve fazer. Mesmo Napoleão Bonaparte, o general mais autocrata da história militar, nunca deu uma ordem sem explicar seu objetivo e certificar-se de que o haviam compreendido corretamente, pois estava convencido de que a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente. (CHIAVENATO, 2003, p.32)

Mais tarde, as guerras passaram a ter um maior alcance e serem de âmbito continental, exigindo novos princípios de organização, sendo o planejamento centralizado, mas as

operações descentralizadas e assim uma nova era se aproximava, pois a descentralização do comando em outros níveis hierárquicos passou a ser necessária

Na influência das organizações militares na administração, cabe um destaque ao general prussiano Carl Von Clausewitz (1780-1831), que no início do século XIX escreveu o Tratado sobre a Guerra e seus princípios. Ele considerava a disciplina um requisito fundamental para a organização militar e que o planejamento era sempre necessário, no qual as decisões deveriam ser embasadas na probabilidade e não intuitivas (CHIAVENATO, 2003).

Para contextualizar o presente artigo, há necessidade de identificar algumas peculiaridades da administração militar no âmbito das OM do Exército Brasileiro, em especial as legislações que amparam as atividades administrativas e como funciona a política de pessoal no que diz respeito às movimentações dos militares.

3. A ADMINISTRAÇÃO MILITAR E SUAS ESPECIFICIDADES

A Administração Militar, apesar de possuir algumas normas e legislações próprias, no que tange às atividades de aquisições, licitações e contratos, deve sempre atentar para os princípios previstos no art. 37, caput, da Constituição Federal de 1988, que são a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficácia, e também nas leis e normas que regem a Administração Pública no Brasil, como a Lei 8.666, criada em 21 de junho de 1993, que institui normas para licitações e contratos, sob pena de nulidade do ato praticado e de responsabilidade funcional do agente público, na esfera civil e militar, podendo ser punido inclusive com a perda do cargo.

Para se compreender a dificuldade encontrada para que uma OM possua militares com experiência nas funções administrativas, um primeiro aspecto característico da carreira do militar do Exército Brasileiro que devemos considerar, é a política de movimentação de pessoal, que tem como órgão gestor a Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentação (DCEM), sendo responsável por analisar os processos de transferência de militares e distribuí-los pelas diversas OM do país. Nesses processos de transferência, nem sempre a especialidade técnica ou as habilitações militares ou mesmo civis, adquiridas durante a carreira, são fatores determinantes para a escolha do local onde um militar irá servir.

Na Força Terrestre, cada OM tem sua peculiaridade e sua atividade-fim voltadas para uma especialidade, podendo serem citadas as unidades ou subunidades operacionais das armas de Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações, bem como as organizações militares de logística como os Batalhões Logísticos e os Depósitos de Suprimento. Os militares são distribuídos nessas organizações de acordo com a sua formação nas escolas do Exército, porém, dependendo dos claros e efetivos existentes,

poderão assumir cargos ou funções administrativas de qualquer natureza, sem terem a formação necessária nos bancos escolares.

Conforme o Estatuto dos Militares, no seu Art. 20, “Cargo militar é um conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades cometidos a um militar em serviço ativo”, e é provido com pessoal que satisfaça aos requisitos de qualificação exigidos para o seu desempenho (BRASIL, 1980).

Segundo o Regulamento Interno dos Serviços Gerais (RISG), função militar é definido da seguinte forma:

Art. 365. Função militar é o exercício das obrigações inerentes ao cargo militar. § 1º A entrada no exercício da função ocorre quando o militar passa a executar as medidas necessárias ao desempenho de suas novas atribuições no local de atividade própria, assumindo, efetivamente, as responsabilidades do cargo ou encargo. § 2º O militar que, por sua atuação, se tornar incompatível com o cargo ou demonstrar incapacidade para o exercício de suas funções militares deve ser afastado do cargo. § 3º Nenhuma atribuição pode ser cometida ao militar afastado das suas funções por incompatibilidade, antes do término do processo a que estiver sujeito. Cargo militar é o conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades cometido ao militar em serviço ativo. § 1º Os cargos militares encontram-se especificados nos Quadros de Controle de Pessoal ou definidos ou caracterizados como tal em outros dispositivos legais. § 2º Os cargos militares são providos com pessoal que satisfaça o grau hierárquico, a qualificação e as habilitações exigidas para o seu desempenho, previstos nos respectivos Quadros de Controle de Pessoal (BRASIL, 2003).

O tempo médio de permanência de um oficial em uma OM é de dois a três anos, e o do subtenente ou sargento é de três a quatro anos, o que acaba causando uma grande rotatividade de pessoal nas Unidades do Exército todo ano. Diante disso, os quartéis acabam sofrendo impactos na continuidade dos seus processos finalísticos, principalmente nos que tangem a área administrativa.

Quando a organização militar tem sorte, recebe militares com experiência anterior na área administrativa, mas quando não recebe, perde muito tempo na preparação e formação do militar que ocupará o cargo administrativo, o que, sobremaneira, atrasa os trabalhos e objetivos a serem atingidos pela Unidade. E outra dificuldade encontrada é o prazo que se tem para assumir determinadas funções que acabam sendo exíguos por causa da sua complexidade.

Conforme o Regulamento da Administração do Exército (RAE), as funções administrativas são passadas e assumidas por meio dos seguintes prazos regulamentares:

Art.143. Os prazos para a passagem de material, transmissão de encargos e de valores são de:
1) até 20 (vinte) dias úteis para o Encarregado do Setor de Material e Encarregados de Depósitos de Órgãos Provedores;
2) até 8 (oito) dias úteis para o Ordenador de Despesas, Fiscal Administrativo, Comandante de Subunidade, Encarregados dos Setores de Finanças e de Aprovisionamento;
3) até 20 (vinte) dias úteis para os graduados encarregados de material de Subunidade; e 4) até 4 (quatro) dias úteis para as demais frações da Unidade (BRASIL, 1990).

Os prazos previstos no RAE, muitas vezes são insuficientes para que o substituto esteja pronto para assumir a função, necessitando de um tempo muito maior, no caso de não possuir experiência anterior na área e isso contribui para a ineficiência e desequilíbrio na administração da OM.

Conforme prevê o RAE no seu Art.21, os agentes da administração da Unidade Administrativa podem ser diretos ou indiretos. São agentes executores diretos o Fiscal Administrativo, o Encarregado do Setor de Pessoal, o Encarregado do Setor de Contabilidade, o Encarregado do Setor de Finanças (Tesoureiro), o Encarregado do Setor de Material (Almoxarife) e o Encarregado do Setor de Aprovisionamento (Aprovisionador) (BRASIL, 1990).

Segundo o que estabelece o RISG, os agentes da administração têm algumas incumbências:

Art. 52. Os agentes da administração da unidade têm a competência e as atribuições prescritas no RAE e em outros regulamentos e instruções que estabeleçam normas para a Administração Militar, incumbindo-lhes:

I - ministrar a instrução relativa aos diversos ramos de suas especialidades, de conformidade com os programas de instrução da unidade;

II - dirigir o pessoal auxiliar das dependências internas a seu cargo e orientá-lo na execução dos trabalhos a ele distribuídos; e

III - exercer, durante o serviço, ação disciplinar sobre o pessoal das dependências que dirijam, apurando as faltas e participando-as à autoridade a que estiverem diretamente subordinados (BRASIL,2003).

Com a atualização que o Exército Brasileiro está realizando no RAE, o Chefe da SALC será incluído como agente executor direto da administração e fará parte do rol dos responsáveis das unidades gestoras. A SALC é a seção responsável por realizar as aquisições da OM, licitando e contratando com fornecedores devidamente regularizados e autorizados a contratar com a administração pública, e no próximo tópico o autor abordará as suas peculiaridades e os processos que são de responsabilidade do seu chefe e de seus auxiliares.

4. A SALC DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR

A Seção de Aquisições, Licitações e Contratos tem grande importância em uma OM operacional, pois é através dela que a Unidade adquire seus materiais, equipamentos e contrata serviços para o atendimento às necessidades de estoque e infraestrutura, e para a manutenção da sua capacidade operativa, proporcionando que sua atividade fim seja realizada.

Conforme Brasil (2018), a estrutura funcional da SALC é composta por agentes da administração que possuem atribuições e responsabilidades distintas, envolvendo as seguintes atuações:

a. O Ordenador de Despesas (OD) é representado, normalmente, pelo Comandante, Chefe ou Diretor da OM e desta forma, constitui autoridade competente para autorizar as aplicações dos recursos;

b. A Fiscalização Administrativa é o departamento responsável pela gerência e controle da toda a parte patrimonial existente na OM, competindo-lhe ainda, assessorar no que couber o Comandante da OM, mantendo-o sempre informado sobre a existência de créditos disponíveis;

c. O Chefe da SALC é o agente responsável pela direção, coordenação e controle de todas as atividades que são desenvolvidas no departamento de aquisições, tendo ainda como responsabilidade a obrigatoriedade de manter informado o OD sobre o andamento de todos os processos licitatórios;

d. O Auxiliar da SALC com a função de aquisições é o responsável por receber a documentação requisitória de materiais ou serviços, elaborar o edital, montar o processo licitatório e encaminhá-lo para a análise jurídica da Advocacia Geral da União (AGU), ficando este ainda incumbido de realizar possíveis correções ou alterações no edital após o parecer da assessoria jurídica, bem como auxiliar no que couber o gestor na realização efetiva do pregão eletrônico;

e. O Auxiliar com a função empenho é o responsável por assegurar a aplicação dos recursos junto a fornecedores, e garantir a execução do serviço e a efetiva entrega dos materiais;

f. O Auxiliar com a função contratos é o responsável pelo controle, elaboração e execução dos mesmos, mantendo sempre informado o gestor de compras sobre o início e término dos acordos com as diversas empresas e concessionárias fornecedoras de serviços a administração pública;

g. O Auxiliar com a função de cadastramento de fornecedores que tinha a incumbência de receber a documentação referente ao cadastramento das empresas e cadastrá-los no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF) não existe mais, tendo em vista que hoje a própria empresa se cadastra no sistema, cabendo agora a ele somente a verificação no SICAF se a empresa é cadastrada e se não possui algum impedimento, além de auxiliar na função empenho.

O Exército Brasileiro por ser uma instituição pública federal, tem seus processos de aquisições realizados pelas SALC sendo subordinados ao regime da Lei 8.666/93 e suas alterações subsequentes; do Decreto nº 3.555/2000 (que regulamenta a licitação na

modalidade pregão); do Decreto nº 7.892/13 (que regulamenta o Sistema de Registro de Preços), da Lei 10.520/2002 (institui no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, a licitação na modalidade pregão) e do Decreto nº 5.450/05 (regulamenta o pregão eletrônico).

Quando uma OM necessita adquirir algum bem ou serviço, a SALC realiza as aquisições através das modalidades de licitações previstas no Art.22 da lei 8.666 de 21 de junho 1993 que são a concorrência, a tomada de preços, o convite, o concurso e o leilão. Cabe ressaltar que em 2002 foi sancionada a lei 10.520 que institui no âmbito da administração pública uma nova modalidade de licitação que é o pregão, sendo hoje, a mais comumente usada pelas unidades do Exército.

Pode-se verificar que, a legislação que ampara os processos de responsabilidade da SALC é regida pela administração pública federal e de grande complexidade, exigindo do militar muito estudo e dedicação para colocá-la em prática de forma correta, sem cometer nenhuma irregularidade ou impropriedade. Dessa forma, tendo em vista que o assunto não faz parte da formação curricular dos oficiais e sargentos da linha bélica ou mesmo dos quadros e serviços, entende-se que a existência de um procedimento operacional padrão, abordando as modalidades de licitação, seja de grande valia para os militares que assumem função na SALC.

5. MATERIAL E MÉTODO

Este estudo tem como objetivo apresentar o procedimento operacional padrão como uma ferramenta que satisfaça a necessidade de quem passa ou assume uma função na SALC, seja de chefia ou de auxiliar. Havendo um procedimento operacional padrão (POP) para cada processo que uma SALC de uma OM operacional do Exército tem como responsabilidade, quando houver a necessidade de troca de algum militar por outro que nunca tenha trabalhado na área da Administração Pública, essa passagem de função será otimizada e os processos que são tratados nessa seção, não serão impactados de forma negativa.

O referido trabalho se enquadra na finalidade de pesquisa aplicada, pois busca oferecer uma solução prática e de aplicabilidade imediata nas Seções de Aquisições, Licitações e Contratos das OM e para atingir tal objetivo foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa e quantitativa, através de pesquisas bibliográficas, documentais e também contará com a experiência que o autor adquiriu durante sua carreira.

Para atingir o objetivo geral, o autor elaborou um questionário, que foi respondido por oficiais e sargentos integrantes das SALC de OM operacionais com autonomia administrativa

da Guarnição de Recife, na qual o trabalho foi embasado, para se verificar a necessidade e importância da existência de um POP para evitar solução de continuidade nos processos da SALC, tendo em vista a complexidade que eles envolvem.

Soma-se a pesquisa uma abordagem documental que analisou documentos do Estado Maior do Exército referentes às funções e cargos militares das OM do Exército, como o RISG e o Estatuto dos Militares. Para identificar a importância das funções administrativas e da SALC de uma OM da gestão, foi realizado estudo das funções e suas atribuições previstas pelo Regulamento de Administração Militar (R-3) e outras legislações que orientam a área em tela. Desta forma, o trabalho investiga a possível necessidade de elaboração de um POP para otimizar a passagem de função dos integrantes da SALC, evitando solução de continuidade nos seus processos em Unidades com autonomia administrativa.

Vislumbrando centrar o trabalho na análise de dados colhidos, a abordagem da pesquisa segue por um pensamento lógico, analisando a amostra envolvida de forma **quantitativa e qualitativa**, buscando assim verificar se realmente a existência de um POP na SALC faria diferença na assunção das funções.

6. A IMPORTÂNCIA DO PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP) NA SALC

O procedimento operacional padrão é um documento organizacional que traduz o trabalho a ser executado, na maneira e sequência correta. Através dele busca-se minimizar os erros na rotina de trabalho proporcionando ao interessado condições de executar sozinho e com qualidade suas tarefas.

Um dos objetivos do POP é manter o funcionamento da seção evitando solução de continuidade nas suas atividades, e para isso, as rotinas dos processos que são de responsabilidade da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos têm que constar neste documento.

A SALC possui tarefas que não são inerentes à formação dos oficiais e sargentos do Exército Brasileiro. Seus processos são balizados por uma legislação complexa e auditados por órgãos de controle internos e externos como: as Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx), Advocacia Geral da União (AGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU).

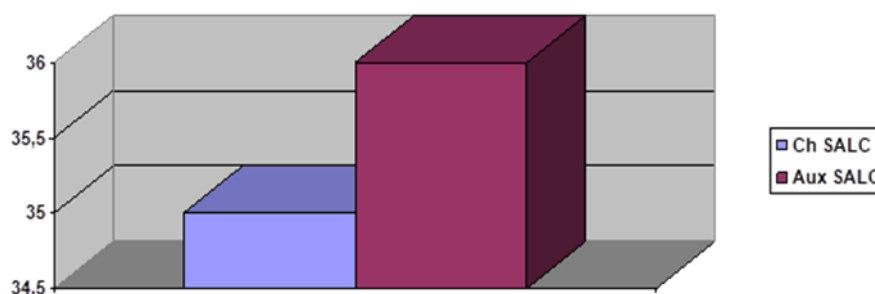
Daí pode-se perceber a importância do POP na SALC para que as atividades sejam padronizadas e não fujam das legislações, e ainda, assegurem aos militares que compõem a seção, um serviço sem variações, que possam interferir na qualidade final dos processos.

6.1 RELATO DE EXPERIÊNCIA

O questionário teve como motivação a necessidade levantada através da experiência do pesquisador como integrante da Fiscalização Administrativa de uma OM Op do Exército Brasileiro com autonomia administrativa, sobre a possibilidade de se minimizar os impactos causados pela rotatividade de militares na SALC, através de um POP para cada função, a fim de se evitar solução de continuidade nos processos dessa seção e assim buscar maior efetividade dos militares por ocasião da assunção da função.

Como amostra, considerou-se o efetivo de 71 (setenta e um) militares, integrantes das diversas SALC das OM Op da Guarnição do Recife, como observado no gráfico 1, dentre os quais responderam o questionário, oficiais e sargentos que exercem as funções de chefe ou auxiliar daquela seção.

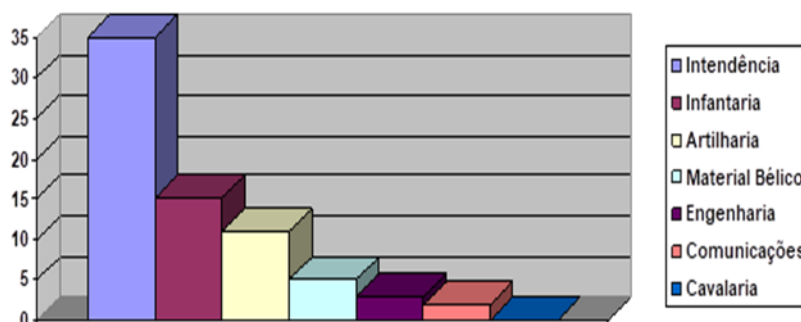
Gráfico 1 – Função exercida na SALC



Fonte: O próprio autor através do questionário.

O objetivo principal do questionário foi identificar se a existência de um POP nas SALC seria importante, facilitando a assunção das funções. Para atingir tal objetivo foram realizadas algumas perguntas buscando mostrar que, normalmente, quem é direcionado para trabalhar na seção de aquisições, licitações e contratos, encontra algumas dificuldades, por não ter sido formado para tal função.

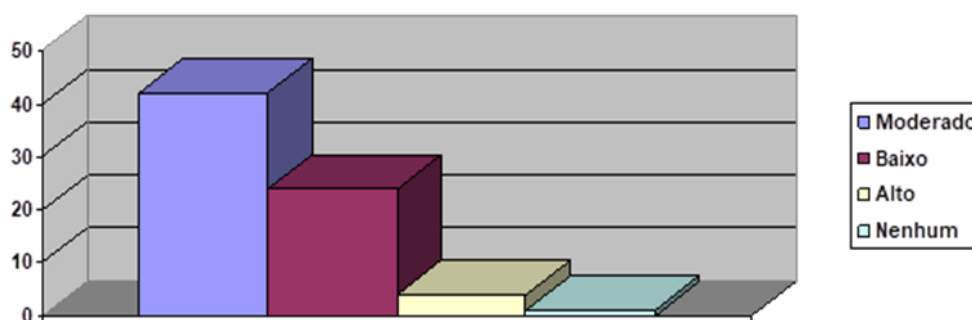
Gráfico 2 – Arma, Quadro ou Serviço dos militares integrantes das SALC



Fonte: O próprio autor através do questionário.

Os dados mostram que, a maioria dos militares da SALC não possui formação acadêmica para assumir tal função, tendo que, muitas vezes se tornarem autodidatas para adquirirem os conhecimentos necessários. Conforme mostra o gráfico 2 acima, 21,13% dos respondentes são da arma de Infantaria, já 15,49% são de Artilharia, 4,23% de Engenharia, 2,82% são de Comunicações, 7,04% de Material Bélico e outros 49,30% são do Serviço de Intendência. Comparando-se os gráficos 1 e 2, verificando o percentual das funções exercidas na SALC e dos que são do serviço de Intendência, nota-se que o percentual é o mesmo e que, normalmente, só o chefe da SALC é de Intendência.

Gráfico 3 – Nível de conhecimento administrativo dos militares antes de assumirem a função

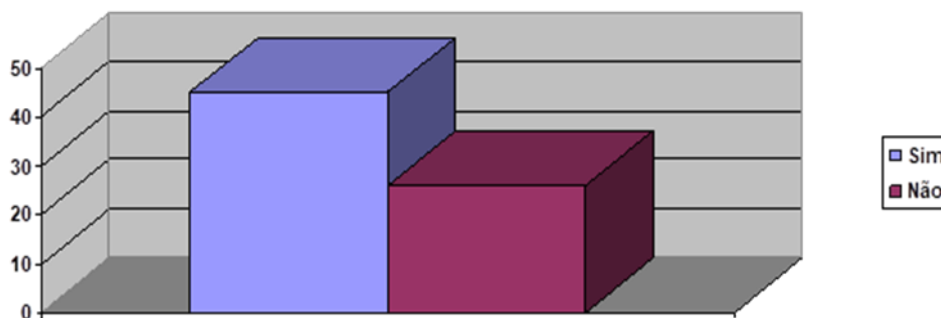


Fonte: O próprio autor através do questionário.

Um dos questionamentos realizado pelo autor, buscou identificar qual o nível de conhecimento administrativo que os militares integrantes das diversas SALC possuíam antes

de assumir a função. O gráfico 3 mostra que apenas 5,63% possuíam um nível alto de conhecimento, a maioria, 59,15%, possuía conhecimento moderado, o que mostra a tentativa do comando das OM em colocar na função militares com alguma experiência administrativa, outros 33,80% tinham baixo nível de conhecimento e 1,41% não tinham experiência alguma em administração.

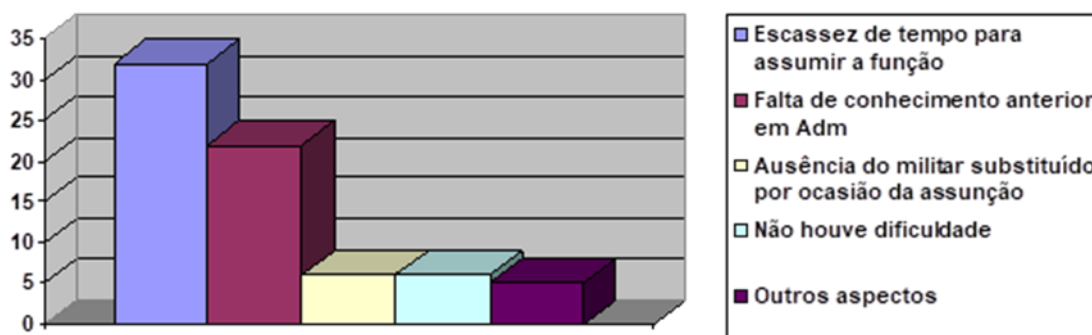
Gráfico 4 – Dificuldade para desempenhar a função



Fonte: O próprio autor através do questionário.

Conforme o gráfico 4 acima, no qual foi respondido o questionamento se o militar sentiu alguma dificuldade ao desempenhar sua função na SALC, 63,38% revelaram que sim e 36,62% que não, demonstrando que ser designado para fazer parte de uma SALC não é fácil, tendo em vista a complexidade das atividades e legislação que amparam os processos dessa seção.

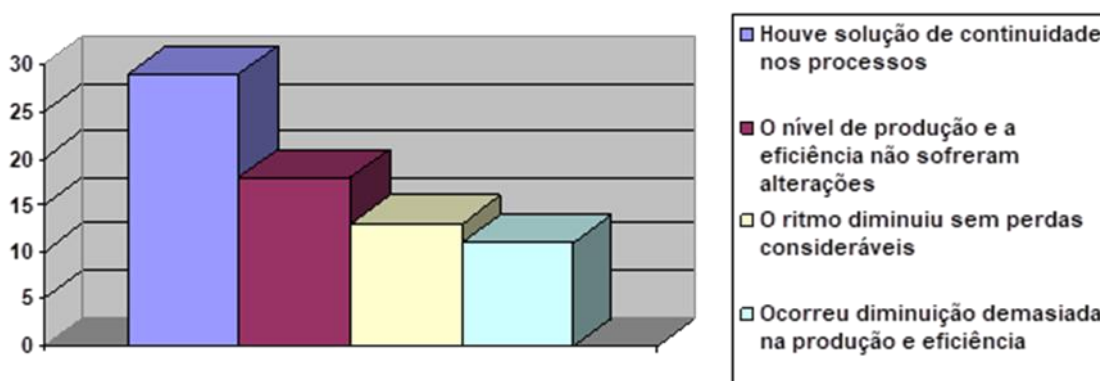
Gráfico 5 – Ao que se deve a dificuldade encontrada para exercer a função



Fonte: O próprio autor através do questionário.

Outro questionamento realizado foi ao que se deve a dificuldade encontrada para exercer a função atual, e de acordo com o gráfico 5, dos respondentes, 8,45% tiveram como dificuldade a ausência do militar substituído por ocasião da sua assunção de função, outros 30,99% dedicaram a dificuldade à falta de conhecimento necessário para o desenvolvimento da função, já a maioria, 45,07% informaram que a escassez de tempo para absorver os conhecimentos necessários ao exercício da função que dificultou e 7,04% tiveram outros motivos.

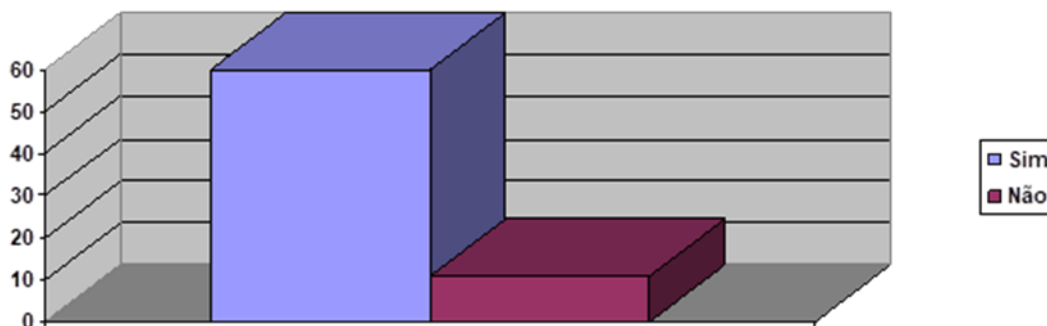
Gráfico 6 – Desenvolvimento do ritmo de trabalho na SALC após a saída do antecessor e a chegada do militar



Fonte: O próprio autor através do questionário.

Uma outra pergunta do questionário, abordou como foi que se desenvolveu o ritmo de trabalho na SALC, levando-se em consideração a experiência que o militar tinha na área, no início da sua chegada. E conforme pode-se verificar no gráfico 6, uma maioria de 40,85% dos militares responderam que houve solução de continuidade nos processos da seção, 15,49% disseram que ocorreu diminuição demasiada na produção e na eficiência da SALC, outros 18,31% relataram que o ritmo diminuiu, mas sem perdas consideráveis e 25,35% informaram que o nível de produção e a eficiência não foram alterados.

Gráfico 7 – A existência de um POP facilita ou otimiza a assunção de função na SALC



Fonte: O próprio autor através do questionário.

Na última pergunta do questionário, o autor pergunta aos militares integrantes das diversas SALC, se eles concordam que a existência de um POP, contendo os principais processos atinentes à seção de aquisições, licitações e contratos, sendo apresentado ao militar antes do mesmo assumir a função, facilitaria ou otimizaria o aprendizado, e baseando-se no gráfico 7 acima, 85,71% responderam que sim e 14,29% disseram que não, o que deixa claro a importância do POP para a assunção de função em uma SALC.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi mostrar a importância do procedimento operacional padrão como ferramenta para reduzir os impactos causados pela rotina de rotatividade de militares na Seção de Aquisições, Licitações e Contratos de uma organização militar operacional do Exército Brasileiro.

Por meio da explanação teórica sobre o processo de mudança de funções administrativas de uma OM e através da pesquisa de campo realizada pelo autor, arguindo integrantes de diversas SALC de Unidades do Exército com autonomia administrativa, verificou-se que vários militares, quando assumem função administrativa não tiveram experiência anterior com o assunto e ainda não receberam a função de quem a estava exercendo, o que pode causar solução de continuidade nos processos atinentes aquela seção.

E com o intuito de se evitar transtornos e queda de produção na SALC das OM, foi verificado durante o trabalho que uma solução seria a existência de procedimentos operacionais padrão como forma de atenuar esses problemas, conforme a maioria dos

respondentes do questionário, que concordaram que a existência de um POP para auxiliar na assunção da função facilitaria o aprendizado.

Em função disso, é interessante que o Comando das Unidades que possuem SALC, determinem às suas seções a confecção de procedimentos operacionais padrão contendo os principais processos geridos por elas e sugere-se ainda, para um melhor desempenho profissional dos militares, nas fases de substituições das funções administrativas por conta das transferências, além dos POP, a implantação de um sistema de preparação ou ensino presencial ou à distância durante ou fora do expediente, com o objetivo de preparar seus quadros, dentro da especificidade da função, melhorando o aprendizado, como por exemplo, a matrícula em cursos na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que muitas vezes são gratuitos.

As sugestões elaboradas são resultantes da experiência profissional do autor no desempenho das funções de Comandante e Ordenador de Despesas de uma Subunidade Operacional com autonomia administrativa, Fiscal Administrativo de uma Unidade Operacional, e ainda, da leitura de legislações vigentes e obras sobre o assunto, testemunhando a dificuldade que os militares têm ao assumir funções na SALC, a qual possui uma gama de legislações sobre Administração Pública que norteiam seus processos e que não fazem parte dos currículos das escolas de formação militares.

Além disso, a cada ano que passa, as legislações sobre Administração Pública sofrem atualizações, o que exige dos militares atenção e uma rotina de estudo, tudo isso potencializado pela cobrança dos órgãos de controle internos, como as ICFEx, e externos, como a AGU e o TCU, que são cada vez maiores, na busca da correção de atitudes das entidades públicas no emprego do recurso público.

Assim, o autor entende a necessidade de um maior aprofundamento no assunto deste trabalho, apontando para a continuidade dos estudos na área em questão, com o objetivo de aprimorar ainda mais o processo de assunção de função, seja de chefe ou de auxiliar da SALC de uma OM Op do Exército Brasileiro, e colaborando para que o militar cumpra da melhor maneira possível a função que lhe foi delegada.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citação em documentos. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: elaboração: referências. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 14. ed. Obra coletiva da Editora Revista dos Tribunais. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2009.

BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000. **Aprova o regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão para aquisição de bens e serviços comuns**. Brasília, DF, 2000.

BRASIL. Decreto 5.450, de 31 de maio de 2005. **Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências**. Brasília, DF, 2005.

BRASIL. Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013. **Regulamenta o sistema de registro de preço previsto no art.15 da lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Legislação sobre licitações e contratos administrativos**. 5. ed. Brasília: Edições Câmara, 2017.

BRASIL. Lei nº 8.883, de 08 de junho de 1994. **Altera dispositivos da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e dá outras providências**. Brasília, DF, 1994. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8883.htm >. Acesso: 19 set. 2018.

BRASIL. Lei nº 10.520/02, de 17 de julho de 2002. **Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns**. Brasília, DF, 2002. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm >. Acesso: 20 set. 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Estatuto dos Militares**. Brasília, DF, 1980.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **2ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: < www.2icfex.eb.mil.br >. Acesso em: 10 set. 18.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Instruções Gerais para os Atos Administrativos do Exército (EB10-IG-01.003)**, 1ª Edição, Brasília-DF, 2011

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Regulamento da Administração do Exército R-3 (RAE)**. Brasília, DF, 1990.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Regulamento Interno e dos Serviços Gerais R-1 (RISG)**. Brasília, DF, 2003.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Secretaria de Economia e Finanças**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: < www.sef.eb.mil.br >. Acesso em: 10 set. 18.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2003.

MORAES, Amaury Gonçalves. O instituto de economia e finanças. **Revista da SEF**, Brasília, DF, ano 1, n.1, p. 48-56, 2018.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Licitações e Contratos Administrativos**. 4 ed. São Paulo: Método, 2015.

APÊNDICE A – EXEMPLO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

OM Op EB	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	POP Nº 01/ 2018 – SALC REVISADO EM: ____/____/2018
1. SETOR: SEÇÃO DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS		
2. TAREFA: MONTAGEM DE PREGÃO ELETRÔNICO		
3. EXECUTANTE: Carteira de Licitações		
4. RECURSOS NECESSÁRIOS: Acesso à Internet		
5. LEGISLAÇÃO: Lei 10.520, Decreto 5.450, Lei 8.666/93, IN03 /2018 MPOG		
6. PROCEDIMENTOS NA SEQUÊNCIA PREVISTA		
RESPONSÁVEL	ATIVIDADES	ONDE ENCONTRAR
2º Ten Silva	1. Determinar o objeto da Licitação.	Acesso ao www.comprasgovernamentais.gov.br
	2. Elaborar o DIEx Requisitório, para aprovação do Fisc Adm, bem como Ordenador de Despesas.	
	3. Providenciar a pesquisa de preços de mercado.	
	4. Publicar em Boletim Interno a abertura do procedimento e elaborar os seguintes documentos: Termo de Abertura, Termo de Autuação, Declaração de Adequação Orçamentária, Justificativa, Planilha Estimativa de Custos.	
	5. Caso seja Sistema de Registro de Preços, divulgar a Intenção de Registro de Preços, para as possíveis manifestações de interesse.	
	6. Receber a documentação referente as participações de outras UASG.	
	7. Providenciar a montagem do processo e encaminhar para a CJU/PE e aguardar o parecer jurídico.	
	8. Executar as correções sugeridas e em seguida divulgar o edital no site www.comprasgovernamentais.gov.br .	
7. AÇÕES CRÍTICAS: Procurar atender sugestões da CJU/RJ		
8. CHECK LIST: Verificar formalização processual		
9. AÇÕES E CASO DE NÃO CONFORMIDADE: arquivar o processo.		
Elaborado por:		Aprovador por:
_____ 2º Ten Silva Aux SALC		_____ Cap Diogo Ch SALC

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELOS INTEGRANTES DAS SALC

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS – UNIS –MG
Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM)
Curso de Gestão em Administração Pública

Questionário de pesquisa referente ao Trabalho de Conclusão de Curso, versando sobre a redução dos impactos causados pela rotatividade de militares na SALC de uma OM Op do EB.

Posto/Nome: _____

Questionário:

01- Qual é a sua função na SALC?

02- Qual a sua Arma, Quadro ou Serviço?

03- Qual o nível de conhecimento em administração que você tinha antes de ir para a sua seção atual?

() Alto () Moderado () Baixo () Nenhum

04- Você sentiu dificuldade para desempenhar a sua função?

() Sim () Não

05- Caso positivo, qual foi a dificuldade?

06- Como se desenvolveu o ritmo de trabalho na SALC após a saída do seu antecessor e a sua chegada?

- () Houve solução de continuidade nos processos
- () Ocorreu diminuição demasiada na produção e na eficiência
- () O ritmo diminuiu sem perdas consideráveis
- () O nível de produção e a eficiência não sofreram alterações

07- Você concorda que a existência de um POP facilitaria ou otimizaria a assunção de função na SALC?

() Sim () Não