



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**  
**ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO**



Cap QCO Adm FABIANO JOSÉ ANGELI

**O DESAFIO DA CRIAÇÃO DAS SEÇÕES DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E  
CONTRATOS E CONFORMIDADES DE REGISTROS DE GESTÃO NAS  
UNIDADES GESTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Rio de Janeiro  
2019**

**Cap QCO Adm FABIANO JOSÉ ANGELI**

**O DESAFIO DA CRIAÇÃO DAS SEÇÕES DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E  
CONTRATOS E CONFORMIDADES DE REGISTROS DE GESTÃO NAS  
UNIDADES GESTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Formação  
Complementar do Exército / Escola de  
Aperfeiçoamento de Oficiais como  
requisito parcial para a obtenção do Grau  
de Especialização em Ciências  
Militares

**Orientador: TC Int RICARDO XAVIER FURTADO**

**Rio de Janeiro  
2019**

**Cap QCO Adm FABIANO JOSÉ ANGELI**

**O DESAFIO DA CRIAÇÃO DAS SEÇÕES DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E  
CONTRATOS E CONFORMIDADES DE REGISTROS DE GESTÃO NAS  
UNIDADES GESTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Formação  
Complementar do Exército / Escola de  
Aperfeiçoamento de Oficiais como  
requisito parcial para a obtenção do Grau  
de Especialização em Ciências  
Militares

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

---

RICARDO XAVIER FURTADO – Tenente-Coronel – Avaliador 1  
Escola de Formação Complementar do Exército

---

GILBERT QUEIROZ DOS SANTOS – Major – Avaliador 2  
Escola de Formação Complementar do Exército

# O DESAFIO DA CRIAÇÃO DAS SEÇÕES DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS E CONFORMIDADES DE REGISTROS DE GESTÃO NAS UNIDADES GESTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Fabiano José Angeli\*

## RESUMO

O presente artigo teve como objetivo analisar a necessidade e a viabilidade da formalização das Seções de Aquisições, Licitações e Contratos e das Conformidades dos Registros de Gestão nas Organizações Militares que são Unidades Gestoras no Exército Brasileiro, haja vista a importância de suas atribuições na execução orçamentária e financeira, nos processos que envolvem as compras públicas e nos registros de gestão de atos e fatos orçamentários, financeiros e patrimoniais. A condução do estudo se pautou numa abordagem exploratória, a qual identificou a importância do tema, a complexidade e o nível de exigência e responsabilidade dos agentes públicos envolvidos, a corroboração de que a gestão do capital intelectual se reverte em vantagem estratégica competitiva e a conclusão de que o contexto organizacional do Exército Brasileiro reúne condições favoráveis para a efetivação da proposta de modificação estrutural nos Quadros de Cargos Previstos.

**Palavras-chave:** Exército Brasileiro. Seção de Aquisições, Licitações e Contratos. Conformidade dos Registros de Gestão. Capital Intelectual.

## ABSTRACT

This article aims to analyze the necessity and feasibility of formalizing the Procurement, Bidding and Contracts Sections and the Conformities of Management Records in Military Organizations that are Management Units in the Brazilian Army, considering the importance of their attributions in the budget execution. and financial, in processes involving public procurement and in the records of management of budgetary, financial and equity acts and facts. The conduction of the study was based on an exploratory approach, which identified the importance of the theme, the complexity and the level of demand and responsibility of the public agents involved, the corroboration that the management of intellectual capital reverted to competitive strategic advantage and the conclusion that the organizational context of the Brazilian Army meets favorable conditions for the realization of the proposed structural modification in the Foreseen Positions.

**Keywords:** Brazilian Army. Procurement, Bidding and Contracts Section. Compliance of Management Records. Intellectual capital.

---

\* Capitão QCO de Administração da turma de 2011. Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), RS, em 2008. Especialista em Aplicações Complementares às Ciências Militares pela Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEx), BA, em 2011. Pós-graduado em MBA Executivo em Planejamento, Orçamento e Gestão Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), DF, em 2017.

# **O DESAFIO DA CRIAÇÃO DAS SEÇÕES DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS E CONFORMIDADES DE REGISTROS DE GESTÃO NAS UNIDADES GESTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

## **1. INTRODUÇÃO**

As Forças Armadas - compostas pela Marinha do Brasil (MB), pelo Exército Brasileiro (EB) e pela Força Aérea Brasileira (FAB) - são o instrumento militar que o Brasil conta para realizar a defesa nacional. As três instituições são partes integrantes da estrutura do Ministério da Defesa (MD), o qual tem sob sua responsabilidade orientar, supervisionar e coordenar todas as ações relativas às Forças Armadas (BRASIL, 2012).

O Exército Brasileiro, diante de sua elevada capilaridade nacional, tem o maior número de Organizações Militares (OM) e o maior efetivo de pessoal dentre as três Forças, e, diante de suas complexas características operacionais de emprego, tem dado atenção especial ao alinhamento de seu Sistema de Planejamento Estratégico tanto com a Constituição Federal quanto com a Estratégia Nacional de Defesa (MOTTA et al, 2016).

Conforme Mauss (2008) preconiza, o estabelecimento do Plano Estratégico do Exército 2016-2019 vem exigindo um esforço muito grande nas atividades administrativas na busca da realização da eficiência econômica para alcançar a situação-objetivo almejada nos Contratos de Objetivos Estratégicos, enfatizando ações logísticas importantes no planejamento e na execução das iniciativas, tanto aquelas que estão diretamente relacionadas aos objetivos, quanto àquelas que mantêm a vida vegetativa e permitem o funcionamento das organizações.

A racionalização administrativa se tornou uma pauta importante e de grande vulto no Exército, haja vista a sua ênfase nas Diretrizes do Comandante do Exército 2019, traduzindo, na prática, a gestão com mais eficiência, eficácia e efetividade, fazendo mais com menos, seguindo estritamente as orientações e determinações legais e dos órgãos de controle interno e externo (SILVA, 2009).

Nesse contexto de constante transformação, de alinhamento dos objetivos da Força com o cumprimento de suas missões constitucionais e de governança institucional, o presente trabalho pretende estudar a necessidade de formalização das Seções de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) e das Conformidades dos Registros de Gestão em todas as Organizações Militares do Exército, diante de

efetivos limitados e reduzidos, de maneira a atender as crescentes demandas e exigências de economicidade, eficácia e eficiência econômica que recaem sobre os Comandantes/Chefes/Diretores, na figura dos Ordenadores de Despesas, enquanto gestores públicos (MAUSS, 2008).

As Seções de Aquisições, Licitações e Contratos e as Conformidades dos Registros de Gestão não estão formalizadas no principal documento que tem por finalidade estabelecer os preceitos gerais para as atividades administrativas do Exército, principalmente no que se refere às Unidades Administrativas (UA), as quais são os elementos básicos e orgânicos da administração do Exército, sendo Organizações Militares com estrutura para o exercício de administração própria, com autonomia para gerir recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais: o Regulamento de Administração do Exército (RAE, R-3).

As consequências diretas da referida situação é a pressuposta elevada rotatividade de pessoal nessas atividades e a provável falta de ativos humanos que proporcionem benefícios para a organização por meio de sua *expertise* acumulada (SANTIAGO JR e SANTIAGO, 2007).

Ainda, como consequências indiretas da referida não formalização, ocorrem a não previsão e a não lotação de efetivos para as Seções de Aquisições, Licitações e Contratos e para as Conformidades dos Registros de Gestão nos Quadros de Cargos Previstos (QCP) e dos Quadros de Distribuição de Efetivos (QDE) nas Unidades Administrativas do Exército, por meio dos órgãos gestores de pessoal do Exército.

As Unidades Gestoras acabam, portanto, na prática, realizando uma variada série de adaptações para a composição das Seções de Aquisições, Licitações e Contratos e as Conformidades dos Registros de Gestão, com a utilização de efetivos disponíveis em seus Quadros de Cargos Previstos, não havendo um padrão, tampouco uma diretriz que oriente a questão.

## **2. METODOLOGIA**

O processo metodológico se deu na forma de revisão teórica do assunto e dos ramos que o envolvem, mediante a consulta bibliográfica de leis, decretos, regulamentos, manuais, orientações de órgãos, portarias, diretrizes, teses, dissertações, livros e artigos publicados no Brasil, diante da necessidade de realizar

estudo comparado. Não será necessária a realização de pesquisa de campo e análise de dados estatísticos.

Nessa conjuntura, a natureza deste trabalho se caracteriza por ser aplicada, de maneira a gerar mais conhecimento sobre o assunto para a implantação prática de soluções para determinadas questões organizacionais relacionadas às Seções de Aquisições, Licitações e Contratos e às Conformidades de Registro de Gestões das Unidades Gestoras do Exército.

O delineamento de pesquisa contemplou as fases de levantamento e seleção de bibliografia, coleta e crítica de dados, coleta e crítica de informações, leitura analítica e fichamento de fontes, argumentação e discussão de resultados, com o intuito de rever todo o pensamento estratégico que permeia o posicionamento e a aprendizagem organizacional no contexto do tema deste estudo (REZENDE, 2003).

Por conseguinte, com a finalidade de proporcionar mais informações sobre o assunto proposto, possibilitando a sua definição e o seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa, orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto, a pesquisa teve um caráter exploratório, assumindo uma forma de pesquisas bibliográficas e estudos de caso indicando a tendência atual.

Para a definição de termos, levantamento das informações de interesse e estruturação de um modelo teórico de análise, foi realizada uma revisão de literatura em Regulamentos, Portarias e Diretrizes do Exército, legislações sobre Licitações e Contratos, livros sobre temas de gestão pública, gestão do capital intelectual, fundamentos sobre Administração, artigos científicos e orientações de outros órgãos públicos.

Por fim, de posse de informações consubstanciadas no modelo teórico de análise, verificou-se a aplicação prática das soluções levantadas na forma de uma Unidade Gestora tomada como exemplo – situação em que se encontra e possibilidade de adequação.

“Frequentemente, o reconhecimento de um novo paradigma origina uma nova forma de encarar a realidade, uma nova teoria: é preciso buscar conforto para a tomada de decisão e cabe à moldura teórica oferecer subsídios para a realização de

escolhas e opções.” (REZENDE, 2003, p. 70).

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

As Seções de Aquisições, Licitações e Contratos são importantes agentes de execução orçamentária de todos os órgãos públicos com autonomia administrativa (BEZERRA FILHO, 2012). Elas são o caminho entre o requisitante (área ou setor demandante) de algum material, serviço ou obra e o fornecedor, mantendo a continuidade do fluxo de suprimentos logísticos (materiais e insumos) e administrativos, a execução e a continuidade de serviços e obras de engenharia, e a formalização de contratos, de maneira a proporcionar a efetiva utilização do dinheiro público em prol das missões do órgão.

As Conformidades dos Registros de Gestão, por sua vez, são células que executam a certificação dos registros dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e patrimonial e na certificação da existência de documentos hábeis que comprovem tais operações das Unidades Gestoras. São compostas, geralmente, por um único servidor titular e por um servidor substituto, ambos nomeados, podendo ter uma equipe auxiliar de apoio, prestando assessoramento direto e independente ao Ordenador de Despesas sobre os assuntos pertinentes à conformidade dos registros de gestão.

Da exposição sucinta das atividades das Seções de Aquisições, Licitações e Contratos e das Conformidades dos Registros de Gestão, serão abordados, neste capítulo, assuntos referentes à execução orçamentária e financeira, às compras públicas, aos registros de gestão e à gestão do capital intelectual. A intenção é demonstrar toda a complexidade, o nível de responsabilidade e de exigência em que as equipes que trabalham nessas atividades estão inseridas.

Este referencial objetivou, também, sustentar a metodologia, a seleção e operacionalização das variáveis encontradas para o desenvolvimento da questão principal deste estudo e análises das relações a serem investigadas.

#### **3.1 EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA**

Na administração pública brasileira, o ciclo orçamentário anual é constituído de quatro fases, as quais são: elaboração da proposta orçamentária; discussão, votação e aprovação da lei orçamentária (Lei Orçamentária Anual – LOA); execução



orçamentária; e controle de avaliação da execução orçamentária (GIACOMONI, 2012).

O conjunto de procedimentos adotados pela administração pública para que sejam atingidas as metas estabelecidas em planejamento prévio constitui a execução orçamentária, uma vez que é nesta execução que se realiza efetivamente a atividade financeira do Estado (SILVA, 2009).

Quando da liberação do orçamento ou de parte dele para a Unidade Orçamentária do Órgão, este executa as descentralizações de créditos orçamentários para as Unidades Gestoras diretamente subordinadas, de maneira que a despesa orçamentária possa ser executada (BEZERRA FILHO, 2012).

“A despesa orçamentária compreende o conjunto dos créditos ou autorizações consignadas na Lei de Orçamento e se realiza por meio da denominada administração de créditos” (SILVA, 2009, p. 258).

Por sua vez, os estágios da execução da despesa orçamentária na forma prevista na Lei nº 4.320/1964 são: empenho, liquidação e pagamento, também chamados de etapas em que se realizam a contabilização da despesa no subsistema orçamentário (BEZERRA FILHO, 2012).

Dos três estágios da execução da despesa, ressalta-se o primeiro. O empenho é legalmente definido – artigos 58 e 59 da Lei nº 4.320/1964 - como “o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição”. No entanto, além da definição citada, o empenho é o principal instrumento com que a administração pública conta para acompanhar e controlar a execução de seus orçamentos (GIACOMONI, 2012).

A execução orçamentária está atrelada, portanto, à liberação de crédito orçamentário previsto na Lei Orçamentária Anual, e a execução financeira tem relação com recursos financeiros para o efetivo pagamento do credor (fornecedor para o qual foi emitido o empenho) do Estado que cumpriu com a sua obrigação de entregar materiais, prestar serviços ou realizar obras (SILVA, 2009).

Ambas as execuções ocorrem concomitantemente, por estarem atreladas uma a outra (BEZERRA FILHO, 2012). Havendo orçamento para liberação e não existindo o recurso financeiro, não poderá ocorrer a execução da despesa. Por outro

lado, pode haver recurso financeiro, mas não se poderá gastá-lo, caso não haja a disponibilidade orçamentária, seja por não constar na LOA ou por contingenciamento (FEIJÓ et al, 2014).

### 3.2 COMPRAS PÚBLICAS

A consecução da execução orçamentária obedece a uma série de normas, procedimentos, orientações, jurisprudências e rotinas que podem ser contextualizadas pelos atos que envolvem as compras públicas. Mello (2012) afirma que diferentemente do que ocorre na iniciativa privada, a Administração Pública quando pretende adquirir, alienar, contratar e executar obras e serviços precisa adotar procedimentos formais rigorosamente pré-estabelecidos em lei. Este procedimento é denominado processo licitatório, o qual, segundo o mesmo autor, é um certame que a Administração Pública deve realizar, e que abre disputa aos interessados para com ela firmar relações de conteúdo patrimonial, a fim de escolher a proposta mais vantajosa para o interesse público.

A licitação, como procedimento administrativo que é, está vinculada aos princípios constitucionais que se aplicam à Administração Pública, especialmente aos expressos no artigo 37, caput, da Constituição Federal de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (SILVA, 2009).

A Legalidade – conforme expresso no artigo 5º, II, da Constituição Federal de 1988, rege que “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”. Neste sentido toda conduta que não esteja proibida em lei, é considerada como permitida. Mas isso é aplicado ao sujeito de direito privado, no caso do administrador público ele só pode fazer aquilo que a lei permite de forma expressa ou implícita, ou seja, só pode agir em virtude de lei (NIEBUHR, 2013).

Na Impessoalidade, o administrador público deve exercer sua atividade de forma impessoal, colocando o interesse público em primeiro lugar, não permitindo que suas preferências pessoais influenciem em suas decisões.

A Moralidade está relacionada a padrões morais de comportamentos vistos como honestos e virtuosos pela sociedade. Na Administração Pública a moralidade compreende uma harmonia entre os atos cometidos com o interesse público, onde o agente público precisa agir de boa-fé e de forma honesta.

A Publicidade tem por finalidade dar legitimidade à atividade administrativa,

todos os atos exercidos pelo administrador precisam ter ampla divulgação, permitindo que todos os membros da sociedade possam ter conhecimento a respeito de quaisquer dados de seu interesse.

A Eficiência remete à necessidade das coisas serem realizadas com esmero, não bastando ao administrador atender as normas estabelecidas em lei, mas buscar antes de tudo obter os melhores resultados possíveis com os recursos disponíveis.

A regulamentação, por sua vez, do que expressa o artigo 37 da Constituição Federal de 1988 no que se refere às compras públicas, foi estabelecida com a promulgação da conhecida Lei das Licitações (Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993), estatuto jurídico das licitações e contratos, estabelecendo, segundo art. 1º, as normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Somados, ainda, aos princípios constitucionais citados, o processo licitatório se submete a princípios específicos: competição, isonomia, vinculação ao instrumento convocatório, procedimento formal, celeridade e julgamento objetivo (BRASIL, 2010).

Competição, que é o princípio que visa buscar sempre o maior número de competidores interessados no objeto licitado. Nesse sentido, a Lei de Licitações veda estabelecer, nos atos convocatórios, exigências que possam admitir, prever ou tolerar, condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o caráter competitivo da licitação (BRASIL, 2010).

Isonomia, ou em matéria de licitações, o princípio da “igualdade entre os licitantes”, refere-se à obrigatoriedade que a Administração tem de oferecer tratamento igualitário aos licitantes, assegurando “igualdade de condições a todos os concorrentes” (BRASIL, 1988).

Vinculação ao instrumento convocatório (Edital) é o que rege a licitação internamente, sendo que esta deve ser respeitada tanto pelo Poder Público quanto pelos licitantes. O descumprimento das regras fixadas pelo instrumento convocatório acarretará a ilegalidade do certame (BRASIL, 1993).

Procedimento formal, que é decorrente do princípio do devido processo legal. A Lei das Licitações, em seu artigo 4º, estabelece que todos os procedimentos

realizados na licitação devem observar fielmente as normas contidas na legislação, evitando-se, em contrapartida, o excesso de formalismo (BRASIL, 2010).

Julgamento objetivo, que nada mais é do que o julgamento das propostas dos licitantes pautado nos critérios objetivos estabelecidos na legislação, sem se utilizar de critérios subjetivos. O artigo 45 da Lei nº 8.666/1993 estabelece os critérios de julgamento: menor preço, melhor técnica, técnica e preço e maior lance ou oferta.

Celeridade, que é o princípio que busca simplificar procedimentos com rigores excessivos e com formalidades desnecessárias. As decisões, sempre que possível, devem ser tomadas no momento da sessão pública, para dar agilidade ao processo licitatório (BRASIL, 2010).

O processo licitatório, em sua complexidade, é dividido em duas fases distintas e com uma sequência de procedimentos, atos e documentos determinados: a interna e a externa.

A fase interna destina-se ao planejamento da contratação, e é o momento em que a Administração tem o dever de realizar estudos e pesquisas preliminares sobre a sua demanda, com vistas a buscar a melhor solução para o seu total atendimento, melhor aproveitando, dessa maneira, a utilização dos recursos públicos postos à sua disposição e concretizando, assim, o princípio constitucional da eficiência, que em conjunto com outros princípios, rege a atividade administrativa (COSTA, 2013).

Como gestão estratégica (COSTA, 2013), a fase de planejamento é de suma importância para o sucesso de todo o procedimento, na qual devem ser tomadas todas as cautelas possíveis para se delimitar corretamente a contratação, tendo em vista que erros nesse momento da licitação geralmente conduzem a contratações insatisfatórias, em prejuízo ao erário público.

Portanto, a fase interna do processo licitatório (geralmente desencadeada pela área demandante) deve ser realizada de maneira atenciosa, de modo que sejam adotadas todas as medidas necessárias para justificar a aquisição/contratação, identificar e especificar corretamente o objeto, forma de execução dele, o levantamento de custos substanciado e a verificação de disponibilidade orçamentária para tal (JUNIOR, 2007).

Ultrapassada essa etapa, autorizada a instauração da licitação pela

autoridade competente (Ordenador de Despesas), após juízo de conveniência e oportunidade da contratação, bem como a verificação de atendimento dos pressupostos legais, e publicado o instrumento convocatório (Edital e seus anexos) dá-se início à fase externa do procedimento, a qual é conduzida pela comissão de licitação do órgão ou entidade ou pelo pregoeiro, no caso da modalidade pregão, que é auxiliado por sua respectiva equipe de apoio (NIEBUHR, 2013).

Inicialmente, a Lei das Licitações, no seu artigo 22, estabeleceu cinco modalidades de licitação: Concorrência; Tomada de Preços; Convite; Concurso e Leilão. Sendo vedada ainda neste artigo a criação de outras modalidades ou a combinação das modalidades existentes (CATANESE et al, 2012). Posteriormente, foram criadas mais duas, o Pregão e o Regime Diferenciado de Contratação (RDC).

Oliveira (2013) destaca que as três primeiras modalidades previstas na Lei de Licitações (Concorrência, Tomada de Preços e Convite) são exigidas de acordo com o vulto econômico estimado para o contrato, quanto maior o valor a ser celebrado, maior será a formalidade exigida para essas modalidades licitatórias. Já as modalidades Concurso, Leilão e Pregão, referem-se ao objeto da contratação e não ao valor como nas três primeiras.

### **3.2.1 Comissão Permanente de Licitação (CPL)**

Sobre o tema, o artigo 6º da Lei nº 8.666/93, disciplina assim:

Art. 6º. Para fins desta Lei, considera-se:

(...)

XVI – Comissão – comissão, permanente ou especial, criada pela Administração com a função de receber, examinar, e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações e ao cadastramento de licitantes.

(...)

Art. 51. A habilitação preliminar, a inscrição em registro cadastral, a sua alteração ou cancelamento, e as propostas serão processadas e julgadas por comissão permanente ou especial de, no mínimo, 3 (três) membros, sendo pelo menos 2 (dois) deles servidores qualificados pertencentes aos quadros permanentes dos órgãos da Administração responsáveis pela licitação.

§ 1º No caso de convite, a Comissão de licitação, excepcionalmente, nas pequenas unidades administrativas e em face da exigüidade de pessoal disponível, poderá ser substituída por servidor formalmente designado pela autoridade competente.

§ 2º A Comissão para julgamento dos pedidos de inscrição em registro cadastral, sua alteração ou cancelamento, será

integrada por profissionais legalmente habilitados no caso de obras, serviços ou aquisição de equipamentos.

§ 3º Os membros das Comissões de licitação responderão solidariamente por todos os atos praticados pela Comissão, salvo se posição individual divergente estiver devidamente fundamentada e registrada em ata lavrada na reunião em que tiver sido tomada a decisão.

§ 4º A investidura dos membros das Comissões permanentes não excederá a 1 (um) ano, vedada a recondução da totalidade de seus membros para a mesma comissão no período subsequente.

§ 5º No caso de concurso, o julgamento será feito por uma comissão especial integrada por pessoas de reputação ilibada e reconhecido conhecimento da matéria em exame, servidores públicos ou não. (BRASIL, 1993, p. 4).

A comissão permanente, como seu próprio nome sugere, é a comissão instituída para conduzir as licitações promovidas pela Administração de um modo geral e rotineiro (JUSTEN FILHO, 2014). A comissão especial, por sua vez, normalmente é designada especificamente para uma licitação que possuir objeto com características especializadas e/ou peculiares, e exigir que o seu julgamento seja realizado por pessoas com certa qualificação e/ou habilitação profissional específica (JUSTEN FILHO, 2014).

De qualquer forma, seja ela especial ou permanente, a comissão de licitação é um órgão colegiado instituído para conduzir a fase externa da licitação, cabendo-lhe, nos termos genéricos da Lei, a função de receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações e ao cadastramento de licitantes.

Cabe-lhe, ainda, exercer o poder de polícia nos locais onde se realizam os trabalhos, de modo que esses não sejam perturbados, bem como praticar outras atividades que lhe forem atribuídas pela autoridade competente em ato próprio (JUSTEN FILHO, 2014).

O autor Jessé Torres Pereira Junior descreve o tema das incumbências da seguinte forma:

Três são as incumbências precípua das Comissões de licitação (...): (a) decidir sobre pedidos de inscrição no registro cadastral, bem como sua alteração ou cancelamento; (b) decidir sobre a habilitação preliminar dos interessados em participar de cada certame; (c) julgar e classificar propostas dos licitantes habilitados.

Essas funções constituem o núcleo legal da competência das Comissões, mas não lhes esgotam a pauta de cometimentos

possíveis, que poderão elastecer-se de acordo com a orientação do órgão ou entidade em cuja estrutura organizacional se insiram. (JUNIOR, 2007, p. 599).

O renomado autor Marçal Justen Filho, endossa o assunto nos seguintes termos:

A autoridade competente para representar a entidade deverá nomear a comissão de licitação, definindo-lhe as atribuições. Em princípio, trata-se de atividade discricionária. Poderá estabelecer uma pluralidade de comissões de licitação, com atribuições distintas e variadas segundo critérios que melhor aprouverem à Administração. Assim, podem existir comissões diferentes para concorrências, para tomadas de preços e para convites. As licitações que versem sobre a prestação de serviços podem ser diversas daquelas que julguem compras etc. Poderá ser reduzida a discricionariedade se a entidade for dotada de regulamento específico, que discipline a formação das comissões de licitação. (JUSTEN FILHO, 2014, p. 908).

Embora algumas das atividades desempenhadas pela comissão sejam comuns a todos os integrantes, tem-se que alguns atos são específicos do seu presidente, a exemplo da condução dos trabalhos, abertura das sessões públicas, proclamação dos resultados, razão pela qual é necessário que haja a expressa designação desse e do vice-presidente, para a eventual necessidade de substituição do presidente em suas ausências ou impedimentos, da mesma forma que é recomendável a nomeação de suplentes que atuarão quando for necessária a substituição de um dos membros efetivos da comissão, o que evita a paralisação dos trabalhos (PESTANA, 2013).

No âmbito das responsabilidades dos componentes da comissão de licitação, todos podem (e devem) se manifestar acerca das atividades realizadas no âmbito das licitações, haja vista o caráter de órgão colegiado, cujas decisões e procedimentos decorrem do consenso da maioria de seus membros. Todos os membros respondem, portanto, solidariamente pelas consequências decorrentes, nos termos do art. 51, §3º, da Lei 8.666, antes transcrito.

A importância, a relevância dos atos e o nível de responsabilidade dos membros da CPL ensejam que devem ser indicados para o desempenho dessas atividades agentes públicos qualificados (JUSTEN FILHO, 2014), com formação afeita à função e que detenham, ao menos, ciência da legislação que disciplina a licitação e seu processamento, assim como entendimento técnico que permita

avaliar e julgar com segurança os documentos e propostas apresentados, e tomar decisões assertivas diante das inúmeras situações que podem surgir no decorrer do processo.

Preferencialmente, ainda, dependendo da complexidade e do volume das contratações do órgão, que sejam servidores com conhecimento acumulado e que trabalhem efetivamente em Seções de Aquisições, Licitações e Contratos, de maneira que tenham constante contato com os processos de compras públicas.

Marçal Justen Filho destaca com ênfase a questão dos profissionais designados para as Comissões Permanentes de Licitações:

É necessário que os membros da comissão tenham habilitação específica para apreciar as propostas efetivadas. (...).

É desejável e usual que ao menos um dos integrantes tenha conhecimento jurídico que lhe permita adequar os atos praticados aos dispositivos norteadores da licitação. Isso, porém, não é obrigatório.

Não se concebe, contudo, a absoluta ausência de capacitação técnica dos membros da comissão quando o objeto licitado envolver requisitos específicos ou especiais. Ainda quando os membros da comissão não necessitem ser especialistas, é necessário que detenham conhecimentos técnico-científicos compatíveis com as regras e exigências previstas no ato convocatório. Em suma, não se admite que a comissão de licitação para construção de uma hidrelétrica seja integrada por nutricionistas.

(...). Se a Administração impõe exigências técnicas aos interessados, não pode invocar sua discricionariedade para nomear comissão destituída de condições para apreciar o preenchimento de tais requisitos. O agente que não está técnico, científica e profissionalmente habilitado para emitir juízo acerca de certo assunto não pode integrar comissão de licitação que tenha atribuição de apreciar propostas naquela área. (JUSTEN FILHO, 2014, p. 909-910).

Corroborando, também, com a questão da qualificação, o autor Marcio Pestana, nos seguintes termos:

Todos eles [membros da Comissão], entretanto, deverão reunir qualificação mínima necessária para ali constarem, seja por um ou alguns deles possuírem conhecimentos jurídicos, os quais são costumeiramente úteis e, por que não dizer, necessários a qualquer certame licitatório, seja por deterem conhecimentos específicos no segmento licitado, notadamente, no ponto, nas situações em que a Comissão for instalada em regime especial em razão da especificidade do objeto, (...). A qualificação muito auxilia ao exame dos documentos e de propostas, imprimindo dinâmica e contribuindo com eficácia na obediência aos princípios licitatórios, (...). (PESTANA, 2013, p. 232).



A autoridade competente, até mesmo, na figura do Ordenador de Despesas/Chefe/Diretor/Comandante, por exemplo, que designa agente destituído de capacidade ou aptidão para desempenhar as atribuições da comissão de licitação ou que negligencia em prover os meios e recursos necessários para tanto pode vir a responder por culpa por ter escolhido o servidor errado e culpa pela execução de atividades das quais outro servidor ficou encarregado (CATANESE et al, 2012).

Deve-se, por fim, atentar para a segregação de funções, de maneira a evitar a indicação de pessoas para integrar a comissão de licitação que já participem de outra etapa do processo de contratação e que possam influenciar de alguma maneira nas decisões tomadas no curso dos processos licitatórios, a exemplo do assessor jurídico, do responsável pela liquidação e pagamento das despesas, do fiscal do contrato, dentre outros.

### **3.2.2 Pregoeiro e equipe de apoio**

Diferentemente do que ocorre nas demais modalidades de licitação, a fase externa do pregão não é conduzida por um órgão colegiado, mas sim, por uma autoridade singular denominada pregoeiro (JUSTEN FILHO, 2013), a qual é auxiliada por uma equipe de apoio, composta preferencialmente por servidores com competência de prestar assistência na condução dos trabalhos.

Nos termos da Lei 10.520/2002, que instituiu, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, para o pregão, como modalidade de licitação para a aquisição de bens e serviços comuns, o pregoeiro deve ser designado pela autoridade competente, dentre os servidores do órgão ou entidade promotora da licitação, e sua atribuição “inclui, dentre outras, o recebimento das propostas e lances, a análise de sua aceitabilidade e sua classificação, bem como a habilitação e a adjudicação do objeto do certame ao licitante vencedor” (art. 3º, IV).

O pregão pode ser conduzido na forma presencial, conforme o Decreto 3.555/2000, ou na forma eletrônica, conforme o Decreto 5.450/2005. Conforme Marçal Justen Filho (2013), em ambos os casos, as atividades de responsabilidade do pregoeiro exigem níveis de organização, discernimento e conhecimento diferenciados.

Prossegue com o tema o autor Marçal Justen Filho, cujo entendimento se

expressa da seguinte forma:

(...) a atividade de pregoeiro exige algumas habilidades próprias e específicas. A condução do certame, especialmente na fase de lances, demanda personalidade extrovertida, conhecimento jurídico e técnico razoáveis, raciocínio ágil e espírito esclarecido. O pregoeiro não desempenha mera função passiva (abertura de propostas, exame de documentos, etc.), mas lhe cabe inclusive fomentar a competição - o que significa desenvoltura e ausência de timidez. Nem todas as pessoas físicas dispõem de tais características, que se configuram como uma questão de personalidade muito mais do que de treinamento. Constituir-se-á, então, em dever da autoridade superior verificar se o agente preenche esses requisitos para promover sua indicação como pregoeiro. (JUSTEN FILHO, 2013, p. 78).

A respeito das atribuições conferidas ao pregoeiro, Niebuhr dispõe que:

(...) o pregoeiro agrega praticamente as mesmas funções da comissão de licitação, tal qual disposta na Lei nº. 8.666/93, no que tange as demais modalidades. A função dele - insta-se - é pôr em prática o edital, conduzindo a fase externa da licitação, recebendo documentos e propostas, procedendo ao julgamento, à classificação das propostas, à habilitação, recebendo os recursos e, se não houver, adjudicando o objeto licitado ao vencedor. (NIEBUHR, 2013, p. 91).

Muito embora não se observe nos deveres legais do pregoeiro, assim como da Comissão Permanente de Licitação, a atividade de elaboração de Editais ou outros atos relativos à fase interna da licitação, algumas irregularidades identificadas podem ser responsabilizadas também ao pregoeiro, mesmo sendo de responsabilidade de outras seções ou setores do órgão, caso seja comprovado que ele poderia ter identificado previamente o problema.

Na condição de servidores públicos, os membros da equipe de apoio não são imunes à responsabilização também, pois, ao tomar conhecimento de alguma irregularidade, inclusive a que fosse eventualmente perpetrada pelo pregoeiro, devem solicitar-lhe, formalmente, que seja consignada a ocorrência em ata, sob pena de responder pela omissão (JUSTEN FILHO, 2013). A comunicação da ocorrência deve ser feita à autoridade superior em havendo recusa do pregoeiro em registrá-la.

No caminho da formalização de rotinas e com o intuito de padronizar a conduta dos agentes que atuam nos processos de pregões realizados pela Administração Pública Federal e evitar que estes procedimentos licitatórios se

desenvolvam com irregularidades ou deficiências, a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão expediu a Orientação Normativa nº 02/2016, a qual estabelece um “*check list*” a ser adotado pelo pregoeiro e pela equipe de apoio.

Entretanto, independente dos procedimentos adotados no âmbito interno de cada órgão, é imprescindível que os pregoeiros e todos os agentes envolvidos no processo de contratação atuem com zelo no desempenho de suas funções (NIEBUHR, 2013).

Com base no exposto anteriormente, denota-se a importância da gestão de pessoal para a designação adequada de servidores para a condução dos processos licitatórios, cujas capacidades e qualidades necessárias sejam devidamente observadas, com vistas a proteger o erário público de contratações insatisfatórias, processo licitatórios fracassados, irregulares ou eivados de ilegalidades, sejam elas intencionais ou não intencionais (COSTA, 2013).

### 3.3 REGISTROS DE GESTÃO

A execução orçamentária, patrimonial e financeira envolve uma série de processos de registros que resultam na contabilização dos recursos e atos públicos por meio do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), o qual é o sistema informatizado que processa e controla toda a essa execução da União, sendo ferramenta vital para o acompanhamento e controle desses processos no âmbito do Governo Federal (FEIJÓ et al, 2014).

A Conformidade de Registros de Gestão surge exatamente para formalizar o monitoramento desses processos, e consiste na certificação propriamente dita dos registros dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e patrimonial e da existência de documentos hábeis que comprovem as operações (SILVA, 2009).

De acordo com as instruções normativas, esse procedimento possui duas finalidades básicas: verificar se os registros dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e patrimonial efetuados pela Unidade Gestora Executora foram realizados em observância às normas vigentes e verificar a existência de documentação que suporte as operações registradas.

Configura-se, portanto, em um procedimento necessário aos órgãos públicos e instituições federais que realizem execução orçamentária, financeira e patrimonial

por meio do SIAFI (FEIJÓ et al, 2014).

O trabalho, por abranger as conformidades diária e documental, também tem um caráter de controle preventivo, que é fundamental para a boa execução orçamentária e financeira, de forma que o Conformista pode minimizar os riscos na gestão dos recursos públicos, pois quando da constatação de registros no SIAFI sem a existência de documentação que suporte as operações registradas ou que não foram realizados em observância às normas vigentes, cabe a apuração e a ação corretiva conjunta tempestivamente (BRASIL, 2007).

Vale salientar, a propósito, que o trabalho da Conformidade de Registros de Gestão não é auditoria, haja vista que existem outros órgãos de controle interno que exercem esse papel e há que se considerar que não é possível que o Conformista consiga realizar o seu trabalho e ainda fazer análises aprofundadas de todos os atos e fatos da execução de acordo com a legislação por completo.

No âmbito do Exército Brasileiro, a figura da Conformidade dos Registros de Gestão é mencionada no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1) nos seguintes termos:

(...) encarregado da conformidade de suporte documental – responsável pela certificação e correção dos documentos comprobatórios das operações relativas aos atos e fatos de gestão praticados por unidade gestora, e pelo arquivamento de todos os documentos administrativos emitidos por aquela unidade, sendo subordinado diretamente ao ordenador de despesas, no desempenho de suas funções. (BRASIL, 2003, p. 22).

No Regulamento de Administração do Exército (R-3), que “tem por finalidade estabelecer os preceitos gerais para as atividades administrativas do Exército” (BRASIL, 1990, p. 1), não é feita menção ao Conformista, nem mesmo à figura da Conformidade dos Registros de Gestão.

As Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército, que são Unidades Setoriais Contábeis e de Controle Interno, diretamente subordinadas à Secretaria de Economia e Finanças (SEF), e que tem por finalidade realizar a contabilidade analítica das Unidades Gestoras de suas áreas de atuação regionais, sob a coordenação técnica da Diretoria de Contabilidade (D Cont), e desenvolver atividades de auditoria e fiscalização, sob a coordenação técnica do Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx), realizam treinamentos e promovem

orientações direcionadas e constantes aos Conformistas.

### 3.4 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

A gestão do capital intelectual passa pelo entendimento de que o recurso mais importante das organizações deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual baseado no conhecimento, pois todos os outros recursos passaram a depender do conhecimento (CHIAVENTO, 2004).

“O conhecimento é composto por um *mix* de experiências, valores, informações e *insights*, o que permite a existência de uma estrutura que torna possível não apenas a incorporação de novas experiências e informações, mas também a avaliação da relevância delas.” (SANTIAGO JR., 2007, p. 20).

No que se referem à estruturação aplicada do conhecimento, as organizações privadas e as instituições públicas, “que são sociedades de pessoas com objetivos bem definidos, reúnem e operacionalizam especialidades de conhecimento para, assim, alcançar maior eficiência e eficácia na gestão desse conhecimento, com o intuito de atingir seus objetivos e cumprir sua missão” (SANTIAGO JR., 2007, p. 21).

Os autores Chiavenato (2004) e Barcaui (2017), embora distantes no tempo em suas citações sobre o assunto, convergem para a mesma definição de que o capital intelectual é constituído por três aspectos (ou vertentes) intangíveis: capital humano, capital de clientes e capital estrutural (ou organizacional).

“O aumento da significância do valor dos ativos intangíveis em relação ao valor total das organizações decorre da capacidade de expressar com que velocidade e intensidade as escolhas e a implementação de uma estratégia afetam o fluxo e o estoque de Capital Intelectual acumulado.” (REZENDE, 2003, p. 51).

Se a iniciativa privada relaciona a gestão do capital intelectual com a competitividade de mercado, com respostas mais rápidas e eficientes perante concorrentes, a iniciativa pública associa a sua gestão do capital intelectual com resultados e retornos para a sociedade, em atendimento às políticas públicas governamentais (COSTA, 2013).

A questão principal do tema em pauta é que o capital intelectual sempre existiu nas organizações. O que é novo é o reconhecimento, de forma explícita, com relação à sua importância para o negócio, admitindo que a sua gestão vai

proporcionar vantagens competitivas ao longo do tempo (SANTIAGO JR, 2007).

Por conseguinte, admitindo-se a importância do capital intelectual, identificando-se o capital humano e o capital estrutural da organização diante das demandas do capital de seus clientes, visando à inovação constante cada vez mais exigida, pode-se realizar a gestão por competências, visando, assim, à melhoria de *performance* da organização (BARCAUI, 2017).

“A gestão por competências garante a proteção do seu patrimônio intelectual com a manutenção e o desenvolvimento do banco de talentos da empresa” (BARCAUI, 2017, p. 240), exigindo-se, às vezes, realizar significativos ajustes estruturais, de maneira a aproveitar melhor as competências disponíveis do capital humano da organização.

“No entanto, mesmo havendo um consenso de que a gestão por competências gera vantagem competitiva, não é tão simples para uma organização identificar seu leque de competências, de forma a poder atuar orientando-se por ele, desenvolvendo as competências faltantes e fortalecendo as existentes.” (BARCAUI, 2017, p. 242).

A forma como as organizações fazem uso de seu arcabouço de capital intelectual, que é inerente aos seus funcionários e servidores, está no cerne do domínio de seu mercado ou missão constitucional (BARCAUI, 2017). Infere-se, portanto, que as organizações bem-sucedidas são aquelas que conseguem aplicar e rentabilizar o seu conhecimento disponível (CHIAVENTO, 2004).

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A Administração Pública é cada vez mais afetada pelo ambiente no qual opera, transformando-se em um sistema aberto com contínuas relações de troca, no qual também acontecem mudanças rápidas nas relações com o setor privado. O ambiente externo das organizações públicas pode ser caracterizado como altamente dinâmico o que implica em um conjunto de condições cada vez complexas.

A velocidade com que ocorrem as mudanças e especialmente o aumento pela cobrança de resultados do setor público impõe como incremento neste processo o interesse e a preocupação dos governos com o desenvolvimento de competências gerenciais para melhoria da qualidade do serviço público e imprima a ele a agilidade e eficiência esperadas pela sociedade (COSTA, 2013).

O Exército Brasileiro, como órgão público, está inserido no contexto descrito e precisa se ajustar constantemente às demandas exigidas para o cumprimento de suas missões, em todos os níveis e atividades (MOTTA, 2016). Não há mais espaço para o atingimento de eficácia nos resultados sem que a eficiência esteja presente em todas as fases dos processos.

O Ordenador de Despesas ganha cada vez mais destaque no cenário da execução orçamentária e financeira, pois tem sobre si, além da responsabilidade como servidor pelas condutas dolosas ou culposas, omissas ou comissivas, que resultem em prejuízo ao erário ou a terceiros, a responsabilidade como agente diretor da direção exclusiva das atividades da administração orçamentária, financeira e patrimonial (BRASIL, 2003). Responde, portanto, por seus atos e pelos atos das equipes a ele subordinadas.

Nesse contexto, dois atores agregam muitas das responsabilidades pelos atos e fatos da administração das Unidades Gestoras: a Seção de Aquisições, Licitações e Contratos, por executar o primeiro estágio da despesa (empenho), por trabalhar diretamente e indiretamente em quase todas as fases das compras públicas e por formalizar contratos administrativos com particulares ou com outros entes públicos para a consecução de objetivos de interesse público; e a Conformidade dos Registros de Gestão, por estar diretamente subordinada ao Agente Diretor, por se tratar do principal assessoramento dos registros de gestão e ter caráter de controle preventivo.

A complexidade das atribuições e o nível de responsabilidade dos servidores que trabalham com execução orçamentária e financeira, com compras públicas e com os registros de gestão ficou evidenciada nos respectivos itens do referencial teórico, não restando dúvida de que exigem profissionais de elevado gabarito, segundo confirmam os importantes autores Marcio Pestana (2013) e Joel de Menezes Niebuhr (2013), e o doutrinador Marçal Justen Filho (2014).

Entretanto, ambos os referidos atores carecem de formalização de suas estruturas e de suas atribuições nas peças regulatórias da administração no Exército e, principalmente, na composição dos Quadros de Cargos Previstos das Organizações Militares que são Unidades Gestoras, cuja finalidade é justamente referenciar a necessidade e fixar ou distribuir o pessoal militar (lotar servidores nas seções e funções do aquartelamento) (BRASIL, 2007).

Os Quadros de Cargos Previstos permitem um nível interessante de gestão de competências, pois possibilita estipular, por meio de códigos, as seguintes definições operacionais:

- a. Referenciação: atribuição de uma designação codificada que indica, mediante convenções estabelecidas, os requisitos de posto ou graduação, qualificação, habilitação e demais condições exigidas para o desempenho das funções inerentes a um determinado cargo.
- b. Qualificação: capacitação que individualiza o militar, originada de sua formação básica.
- c. Habilitação: competência adicional necessária ao militar, para o desempenho do cargo, conferida por meio de curso, estágio ou treinamento. (BRASIL, 2007, p. 3).

O Exército possui, ainda, um ambiente muito diversificado de profissionais com formações, qualificações e experiências para o atendimento de todas as missões constitucionais da Força, sejam elas nas atividades fins ou nas atividades meio.

Em relação ao escopo do tema deste estudo, há disponibilidade para assumir cargos de chefia/supervisão e/ou execução mais complexa uma gama de Oficiais com formação superior em Administração, Contabilidade, Direito, Economia e Intendência (Logística militar), e para assumir funções intermediárias de execução uma variedade de Praças (Subtenentes e Sargentos) com formação técnica administrativa ou superior nas mesmas áreas citadas para os Oficiais.

O contexto, portanto, para atender ao desafio proposto neste estudo é extremamente favorável, pois o Exército reúne o que os autores Chiavenato (2004) e Barcaui (2017) definem como capital intelectual, restando, como menciona Rezende (2003), a implementação de uma estratégia que afete o fluxo e o estoque de Capital Intelectual acumulado, direcionando a gestão por competências para a melhoria de *performance* da organização, como sugere Barcaui (2017).

Atualmente, os militares que trabalham nas SALC's ou são Conformistas ocupam claros (vagas) nos QCP's destinados a outros cargos com discriminações diversas, ficando a composição aleatória e não intencional. Em outras palavras, o Chefe/Diretor/Comandante da Organização Militar, que, na maioria das vezes, também é o Ordenador de Despesas da Unidade Gestora, trabalha com o capital humano que possui naquele momento, não sendo uma medida institucional e estratégica, como propõe Rezende (2003).



A formalização das Seções de Aquisições, Licitações e Contratos e das Conformidades dos Registros de Gestão nos QCP's das Organizações Militares que são Unidades Gestoras é uma iniciativa viável e possível porque, afinal de contas, apenas modificaria os cargos com discriminações diversas para os cargos em que os militares efetivamente vêm ocupando na prática.

A impressão simplista da iniciativa não revela a profundidade da medida. Se as Organizações Militares tiverem formalizadas as Seções de Aquisições, Licitações e Contratos e as Conformidades dos Registros de Gestão, com seus respectivos cargos de chefes, adjuntos e auxiliares, quando for o caso, em seus QCP's, possibilitar-se-á, por meio dos códigos de referência, a indicação de profissionais com as competências mais afeitas às atividades desempenhadas, de maneira que o escalão superior de pessoal possa mobilizar adequadamente esses cargos, quando vagos, porque conseguem enxergar estrategicamente a necessidade da Unidade Gestora.

Ao longo do tempo, formar-se-á uma massa crítica de profissionais de compras públicas e de conformidade de registros de gestão, intencionalmente, e não aleatoriamente, retroalimentando as Organizações Militares da instituição com o capital intelectual especializado e disponível, conforme sugerem autores como Chiavenato (2004) e Santiago Jr (2007), frente à habitual rotatividade de efetivos no Exército, sejam por movimentações (transferências de militares nas diversas Guarnições do Brasil), por cursos que exigem a ausência do servidor ou pelo encerramento do tempo de serviço por motivo de passagem para a reserva dos militares de carreira ou por não renovação do tempo de serviço dos militares temporários (que podem servir por no máximo oito anos).

## **5. CONCLUSÃO**

Procedimentos padronizados e estruturas formalmente estabelecidas podem gerar consequências positivas às Unidades Gestoras, haja vista a manutenção de capitais intelectuais para a execução de atividades notoriamente complexas e de elevada responsabilidade, de maneira a manter a continuidade dos trabalhos a despeito de interferências que podem surgir.

O desafio da criação das Seções de Aquisições, Licitações e Contratos e Conformidades de Registros de Gestão nas Unidades Gestoras do Exército

Brasileiro é perfeitamente viável de ser superado, pois o presente estudo conseguiu explorar questões que demonstram que a possibilidade existe, que a importância é notória e que o contexto organizacional reúne condições favoráveis, restando elementos de gestão estratégica para a aplicação que o autor propõe.

O presente estudo possibilita, ainda, o prosseguimento da discussão em áreas com amplo campo de exploração, como gestão do capital intelectual, gestão por competências e estratégia organizacional como vantagem competitiva, permitindo aos interessados pelo tema e, sobretudo, aos agentes da administração em posição estratégica de Comando nas estruturas do Exército Brasileiro, aprimorar o entendimento de que as organizações bem-sucedidas em suas ações são aquelas que conseguem aplicar e rentabilizar todo o seu conhecimento disponível (CHIAVENTO, 2004).

## REFERÊNCIAS

BARCAUI, André B. **Fundamentos técnicos da administração**. São Paulo: Senac São Paulo, 2017.

BEZERRA FILHO, João Eudes. **Orçamento Aplicado ao Setor Público: Abordagem Simples e Objetiva**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 98.820**. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D98820.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D98820.htm)>. Acesso em 07 jul. 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Diretriz do Comandante do Exército**. 2019. Disponível em: <<https://www.eb.mil.br/documents/>>. Acesso em 07 jul. 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 816**. 2003. Disponível em: <[http://portallegislacao.dgp.eb.mil.br/upload/PortCmtExNr816\\_19DEZ03.pdf](http://portallegislacao.dgp.eb.mil.br/upload/PortCmtExNr816_19DEZ03.pdf)>. Acesso em 10 jul. 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 101-EME**. 2007. Disponível em: <[http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/1/760/1/portaria\\_nr\\_101EME01ago2007.pdf](http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/1/760/1/portaria_nr_101EME01ago2007.pdf)>. Acesso em 10 jul. 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 1.042**. 3. ed. 2017. Disponível em: <<http://www.sgex.eb.mil.br>>. Acesso em 10 jul. 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. **O Processo de Transformação do Exército**. 3. ed. 2010. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/web/proforca/downloads>>. Acesso em 07 jul. 2019.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Instrução Normativa nº 6**. 2007. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents.htm>>. Acesso em 10 jul. 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Complementar nº 101**. 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em 07 jul. 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 07 jul. 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 98.820**. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D98820.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D98820.htm)>. Acesso em 10 jul. 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 8.666**. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666.htm)>. Acesso em 07 jul. 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 10.520**. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm)>. Acesso em 07 jul. 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.598**. 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12598.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12598.htm)>. Acesso em 07 jul. 2019.

BRASIL. Secretaria de Orçamento Federal do Ministério da Economia. **Manual Técnico de Orçamento MTO-2019**. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Auditoria Operacional**. 2010. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId.htm>>. Acesso em 07 jul. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU/Tribunal de Contas da União**. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

CATANESE, Elisabeth Di Fuccio; MURTA, Camila Cristina; GARCIA, Gisele Clozer Pinheiro. **Práticas Licitação: temas polêmicos**. São Paulo: Digitexto, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Greiner; DAGNINO, Renato. **Gestão estratégica em políticas públicas**. Campinas: Alínea, 2013.

FEIJÓ, Paulo Henrique; PINTO, Liane Ferreira; MOTA, Francisco Glauber Lima; SILVA, Louise Caroline da. **Curso de SIAFI: Uma Abordagem Prática da Execução Orçamentária e Financeira**. Brasília: Gestão Pública, 2014.

GIACOMONI, James. **Orçamento público**. São Paulo: Atlas, 2012.

JUNIOR, Jesse Torres Pereira. **Comentários à lei de licitações e contratações da administração pública**. 7. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2007.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Pregão - Comentários à Legislação do Pregão Comum e Eletrônico**. 6. ed. São Paulo: Dialética, 2013.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 16. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

MAUSS, César Volnei; DE SOUZA, Marcos Antonio. **Gestão de custos aplicada ao setor público: modelo para mensuração e análise da eficiência e eficácia governamental**. São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2012.

MOTTA, Paulo Roberto; SCHMITT, Valentina Gomes Haensel; DE VASCONCELLOS, Carlos Antônio Raposo. **Desafios gerenciais em defesa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Licitação Pública e Contrato Administrativo**. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Licitações e Contratos Administrativos**. São Paulo: Método, 2013.

PALUDO, Augustinho Vicente; PROCOPIUCK, Mario. **Planejamento governamental–referencial teórico, conceitual e prático**. São Paulo: Atlas, 2011.

PESTANA, Marcio. **Licitações públicas no Brasil. Exame integrado das Leis 8.666/1993 e 10.520/2002**. São Paulo: Atlas, 2013.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SANTIAGO JR, José Renato Sátiro; SANTIAGO, José Renato Sátiro. **Capital Intelectual: o grande desafio das organizações**. São Paulo: Novatec, 2007.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo da nova contabilidade pública**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.