ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP ENG HELENILTON LIMA OLIVEIRA

OS PROCESSOS LICITATÓRIOS NA COMPANHIA DE ENGENHARIA DE COMBATE PÁRA-QUEDISTA: APRESENTAÇÃO DOS PONTOS FRACOS E COMO MITIGÁ-LOS

Rio de Janeiro
2019

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP ENG HELENILTON LIMA OLIVEIRA

OS PROCESSOS LICITATÓRIOS NA COMPANHIA DE ENGENHARIA DE COMBATE PÁRA-QUEDISTA: APRESENTAÇÃO DOS PONTOS FRACOS E COMO MITIGÁ-LOS

Trabalho acadêmico apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Gestão Organizacional.

Rio de Janeiro
2019

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEx - DESMil
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)

ASSESSORIA DE PESQUISA E DOUTRINA / SEÇÃO DE PÓS- GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: **Cap Eng HELENILTON LIMA OLIVEIRA**

Título: **OS PROCESSOS LICITATÓRIOS NA 1ª COMPANHIA DE ENGENHARIA DE COMBATE PÁRA-QUEDISTA:** APRESENTAÇÃO DOS PONTOS FRACOS E COMO MITIGÁ-LOS

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Administração Militar, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM _____/_____/_____CONCEITO: _____

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
_____ **RAPHAEL ANDRADE DE LIMA - Maj** Presidente da Comissão	
_____ **JOSÉ MAURÍCIO NETO - Maj** 1º Membro	
_____ **ARACATY ANDRADE SARAIVA - Maj** 2º Membro e Orientador	

_____
HELENILTON LIMA OLIVEIRA – Cap
Aluno

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....4
1.1 PROBEMA.....6
1.2 OBJETIVOS.....6
1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES.....6
2 METODOLOGIA.....7
2.1 REVISÃO DA LITERATURA.....8
2.2 COLETA DE DADOS.....9
2.2.1 Questionários.....9
2.2.2 Entrevistas.....10
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....11
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....21
5 REFERÊNCIAS.....23
6 ANEXO A – QUESTIONÁRIO.....25
7 ANEXO B – ENTREVISTA.....27
8 ANEXO C – SOLUÇÃO PRÁTICA OFERECIDA À 1ª COMPANHIA DE ENGENHARIA DE COMBATE PÁRA-QUEDISTA.....29

OS PROCESSOS LICITATÓRIOS NA COMPANHIA DE ENGENHARIA DE COMBATE PÁRA-QUEDISTA: APRESENTAÇÃO DOS PONTOS FRACOS E COMO MITIGÁ-LOS

Helenilton Lima Oliveira[1]
Aracaty Andrade Saraiva[2]

RESUMO
O presente trabalho tem como objetivo apresentar os pontos fracos dos processos licitatórios da Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista e sugerir ações a serem adotadas com a finalidade de minimizar esses pontos fracos. A centralização administrativa é uma realidade no Exército Brasileiro com tendência de crescer cada vez mais e por isso registraremos alguns procedimentos fundamentais para se adequar a essa realidade visando manter a Organização Militar suprida de todos os meios necessários tanto para sua operacionalidade como também para sua vida vegetativa.

Palavras-Chave: Processos Licitatórios. Autonomia Administrativa. Base Administrativa. Centralização Administrativa. Licitações e Contratos.

RESUMEN
El presente trabajo tiene como objetivo presentar las debilidades de los procesos de licitación de la Compañia de Ingenieria de Combate Paracaidista y sugerir acciones a tomar con la finalidad de minimizar estas debilidades. La centralización administrativa es uma realidad en el Ejercito Brasileño con tendência de crecer cada vez más y por esto vamos a grabar algunos procedimientos fundamentales para adaptarse a esta realidad con el objetivo de mantener la organización militar suministrada de todos los médios necesarios tanto para su operatividad así como para su vida vegetativa.

Palavras-Clave: Procesos de Licitación. Autonomía Administrativa. Base Administrativa. Centralización Administrativa. Licitaciones y Contratos.

---

[1] Capitão da Arma de Engenharia. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2010
[2] Major da Arma de Engenharia. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2005. Mestre em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO) em 2014

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente demanda por publicidade, impessoalidade, legalidade, moralidade e eficiência, princípios da Administração Pública registrados no caput do Art. 37 da Constituição Federal de 1988, os processos administrativos relacionados às aquisições de material e contratação de serviços tornaram-se cada vez mais burocráticos.

O Exército Brasileiro integra a estrutura da Administração Pública Federal, subordinado ao Ministério da Defesa (MD), através das suas Unidades Gestoras (UG) que segundo o Portal do Orçamento é uma Unidade orçamentária ou administrativa investida do poder de gerir recursos orçamentários e financeiros, próprios ou sob descentralização. Unidade responsável por administrar dotações orçamentárias e financeiras próprias ou descentralizadas (BRASIL, 2019).

Nas Unidades Gestoras do Exército Brasileiro as atividades relacionadas à Aquisição de Material ou Contratações de Serviços tradicionalmente eram realizadas pelo Setor de Material (conhecido como Almoxarifado), conforme previsto no Art. 35 do Regulamento de Administração do Exército (RAE), publicado em 12 de janeiro de 1990. Este regulamento não faz nenhuma menção à existência de uma estrutura específica para gerenciamento dos processos licitatórios, tendo em vista que até então se tratavam de processos que na sua maioria eram simplificados.

A Lei de Licitações e Contratos (Lei 8.666/93) trás em seu escopo as amarrações necessárias para a condução dos processos licitatórios tanto na sua fase interna quanto na sua fase pública. Como conseqüência, no Exército Brasileiro as atividade da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos começaram a tomar vulto, particularmente com a publicação do Decreto 10.520/02 que criou a modalidade licitatória denominada Pregão.

Poucos anos depois, em maio de 2005 foi publicado o Decreto 5.450 com a finalidade de regulamentar a modalidade Pregão, criando agora a forma “Eletrônica” como prioridade para realização de processos licitatórios desta modalidade.

Fruto dessas sucessivas modificações nos processos licitatórios, que gerou como conseqüência uma maior burocratização das aquisições e contratações públicas, as UG do Exército Brasileiro foram criando núcleos especializados nos processos licitatórios que atualmente são conhecidos como Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC).

Como no Exército Brasileiro a atividade fim é contribuir com a defesa da Pátria, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, conforme previsto no Art. 142 da Constituição Federal de 1988, as atribuições administrativas fazem parte das atividades meio da Força Terrestre. Visando desonerar os Comandantes de Unidades Operacionais, desde 2005 (época da publicação do Decreto sobre Pregão Eletrônico) o Exército Brasileiro tem criado Bases Administrativas que centralizam os encargos Administrativos das demais OM da mesma Guarnição ou Brigada. Como exemplo podemos citar a Base Administrativa do Comando de Operações Especiais (criada em 2005), a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria (criada em 2017), a Base Administrativa de Campinas (criada em 2018), a Base Administrativa de Caçapava (criada em 2018), a Base Administrativa da Brigada de Infantaria Pára-quedista (criada em 2018), a Base Administrativa da Guarnição de Natal (ativada em 2018), dentre muitas outras.

Outro fenômeno centralizador dos processos licitatórios foi a criação dos diversos Grupos de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC). Estes grupos foram estabelecidos com base no Art. 12, parágrafo 2° da Portaria nº 01-SEF, de 27 de janeiro de 2014.

Não restam dúvidas que tanto os GCALC como as Bases Administrativas trouxeram um grande ganho econômico para a Força Terrestre. Isso porque, com a centralização dos processos licitatórios houve uma redução considerável na quantidade de processos realizados numa mesma Guarnição, muitas vezes com a finalidade de adquirir os mesmos materiais ou serviços que as OM vizinhas.

Como consequência da redução na quantidade de processos licitatórios, na sua grande maioria Pregão Eletrônico, que consomem de 3 a 12 meses da sua origem até o recebimento do item licitado, houve uma redução também na quantidade de pessoal empregado nas tarefas administrativas.

Todavia, se faz necessário conhecer também um pouco sobre a outra face desta moeda, os pontos fracos dos processos licitatórios nas OM sem autonomia administrativa, particularmente na 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista. E além disso, discutir sobre as medidas que podem ser tomadas para reduzir ou eliminar esses aspectos negativos da centralização dos processos licitatórios.

1.1 PROBLEMA

Diante disso, o presente trabalho visa responder ao seguinte problema: quais são os pontos fracos dos processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista? Uma OM de Engenharia que não possui autonomia administrativa. Como minimizar esses pontos fracos de maneira a permitir que esta Subunidade (SU) de Engenharia esteja com seus materiais em plenas condições de cumprir as missões a ela atribuídas?

1.2 OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

- Apresentar os pontos fracos dos processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista e como mitigá-los.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) citar os benefícios gerados pela centralização administrativa no Exército Brasileiro;

b) apresentar outro ente da Administração Pública que optou pela centralização administrativa;

c) apresentar os pontos fracos dos processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista;

d) apresentar algumas maneiras de mitigar os prejuízos causados pela ausência de autonomia administrativa na 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

- A criação das Bases Administrativas é um fenômeno recente no Exército Brasileiro. A Base Administrativa da Brigada de Infantaria Pára-quedista, por exemplo (OM encarregada por executar os processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista), foi criada somente em 2018. Por ser um fenômeno recente, é natural que surjam alguns pontos fracos que precisam ser identificados e minimizados.

- As Unidades de Engenharia possuem materiais de características peculiares, material Classe VI, que demandam aquisições e contratações específicas para essa classe de material, tornando inviável nesses casos a centralização com outras contratações;

- O emprego da arma de Engenharia como arma técnica acontece em sua grande maioria com a utilização de equipamentos e materiais especializados que demandam um grande número de contratações de serviços de manutenção dos equipamentos ou aquisição de peças para substituição das que tiveram a vida útil findada;

- O Exército Brasileiro possui poucos militares capacitados a trabalhar na gestão administrativa dos processos licitatórios e recursos recebidos nas OM de Engenharia sem autonomia administrativa, dificultando ainda mais a redução dos pontos fracos destes processos;

- O registro dos pontos fracos dos processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista e como mitigá-los, servirá de referência para os atuais e futuros integrantes desta e de outras OM de Engenharia sem autonomia administrativa conduzirem estes processos com mais eficiência, evitando cometer falhas rotineiras.

2 METODOLOGIA

Para colher subsídios que permitissem formular uma análise para o problema, o delineamento desta pesquisa contemplou leitura analítica, pesquisa bibliográfica, a realização de entrevistas, questionário e discussão de resultados. Tudo direcionado para o tema dos pontos fracos dos processos licitatórios realizados por Organização Militar sem autonomia administrativa. No caso específico dos questionários e entrevistas, estes dois métodos foram aplicados exclusivamente na 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista.

Quanto à forma de abordagem do problema, utilizaram-se, principalmente, os conceitos de pesquisa **qualitativa**, pois as referências numéricas obtidas não eram o foco principal do questionário, mas sim o conteúdo, por meio das quais foram fundamentais para a compreensão e estabelecimento de uma análise mais fidedigna.

Quanto ao objetivo geral, foi empregada a modalidade exploratória, tendo em vista que até o presente momento não foi encontrado nenhum documento acadêmico que tratasse especificamente dos processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista, sendo necessário então a realização de pesquisa na legislação vigente, nas diretrizes do Comandante do Exército e em outro órgão da administração pública federal com a finalidade de adaptar essas informações pesquisadas ao caso concreto em estudo.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

Para definição de termos, levantamento das informações de interesse e estruturação de um modelo teórico de análise, foi realizada uma revisão de literatura compreendida de 1988 aos dias atuais. O limite anterior foi fixado levando em consideração que a partir daquele ano, com a publicação da nova Constituição Federal, seguiram-se várias publicações relativas à Administração Pública Federal e aos processos licitatórios. A pesquisa foi realizada nos seguintes moldes:

a. Fontes de Busca:

- Manuais, portarias e diretrizes do Exército Brasileiro;
- Artigos Científicos das bases de dados do Google;
- Livros e monografias da Biblioteca da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais e da Biblioteca da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

b. Estratégia de busca para as bases de dados eletrônicos:

Foram utilizados os seguintes termos descritores: "Autonomia Administrativa, Licitações e Contratos, Bases Administrativas, Processos Licitatórios e Centralização Administrativa", respeitando as peculiaridades de cada base de dado. Após a pesquisa eletrônica, as referências bibliográficas dos estudos considerados relevantes foram revisadas, no sentido de encontrar artigos não localizados na referida pesquisa.

c. Critérios de Inclusão:

- Legislações a respeito de Licitações e Contratos, publicadas a partir de 1988, data da publicação da Constituição Federal em vigor;
- Estudos que tratam sobre o processo de racionalização administrativa do Exército Brasileiro;e

- Estudos que tratam sobre centralização administrativa em outros órgãos federais.

d. Critérios de Exclusão:

- Legislações que não tratem especificamente sobre licitações, racionalização ou centralização administrativa;e

- Estudos que tratem das Bases Administrativas do Exército Brasileiro e que não levam em consideração os pontos fracos da centralização administrativa.

2.2 COLETA DE DADOS

Dando prosseguimento ao aprofundamento teórico a respeito do assunto, o delineamento da pesquisa contemplou a coleta de dados pelos seguintes meios: pesquisa bibliográfica, questionário e entrevista.

2.2.1 Questionários

O público selecionado para compor o universo que responderia o questionário foi estimado levando em consideração a efetiva interação entre a função que o militar exerce na 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista e a participação dessa função em algum ponto do processo de aquisição de material ou contratação de serviço. Desta forma, foram selecionados os Oficiais e Sargentos responsáveis por realizar pesquisa de preços, planejar compras futuras da Companhia, confeccionar requisições e/ou gerenciar recursos recebidos na OM.

Sendo assim, consultando a estrutura atual da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista, verificou-se que o total de militares envolvidos nas diversas fases dos processos licitatórios é de 9 militares. Buscou-se atingir uma amostra significativa, utilizando como parâmetros o nível de confiança igual a 90% e erro amostral de 10%.

A amostra considerada como ideal, baseada nos parâmetros acima descritos, e calculadas pelo link de cálculo amostral (SANTOS, 2019), foi de 8 militares.

Foram distribuídos 9 questionários de maneira indireta (através de mensagem em aplicativo de mensagem instantânea), buscando alcançar a totalidade do público em estudo, todavia, devido a motivos alheios ao nosso controle foram preenchidos apenas 8 questionários, mantendo assim o percentual previsto no cálculo amostral.

Antes da distribuição dos questionários foi realizado um pré-teste com 1 militar que, até o ano de 2018, integrou a Administração da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista e que portanto possui os mesmos requisitos do público em estudo. Este pré-teste foi aplicado com a finalidade de identificar eventuais falhas no instrumento de coleta de dados. Ao final do mesmo não foi apontado nenhuma necessidade de alteração no questionário, sendo o mesmo encaminhado aos envolvidos nos processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista.

2.2.2 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas com a finalidade de explorar informações dos militares que trabalham diretamente nos processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista. A experiência diária na realização das diversas etapas que compõem os processos licitatórios certamente enriquece bastante o mapeamento dos pontos fracos destes processos e de sugestões para mitigá-los. Foram entrevistados os militares descritos no quadro abaixo:

Nome	Justificativa
ELIAS BEKER – 2º Sargento de Engenharia do Exército Brasileiro	Responsável por todas as aquisições e contratações do Setor de Aprovisionamento da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista
RENE RAFAEL DE SOUZA - 2º Sargento de Engenharia do Exército Brasileiro	Chefe do Almoxarifado da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista
NELSON MOTA – 2º Sargento de Engenharia do Exército Brasileiro	Chefe da Seção de Aquisições da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista
DAVID KENNY COSTA CARDOSO – 1º Tenente do Exército Brasileiro	Adjunto da Fiscalização Administrativa da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista
ARTHUR PEIXOTO LOPES DE ALENCAR	Fiscal Administrativo da 1ª

– Capitão do Exército Brasileiro	Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista

Quadro 1 – Quadro de militares entrevistados
Fonte: O Autor

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente buscamos identificar o nível hierárquico dos militares da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista que participam de alguma etapa dos processos licitatórios. Os resultados, baseados no questionário aplicado está registrado no gráfico abaixo:

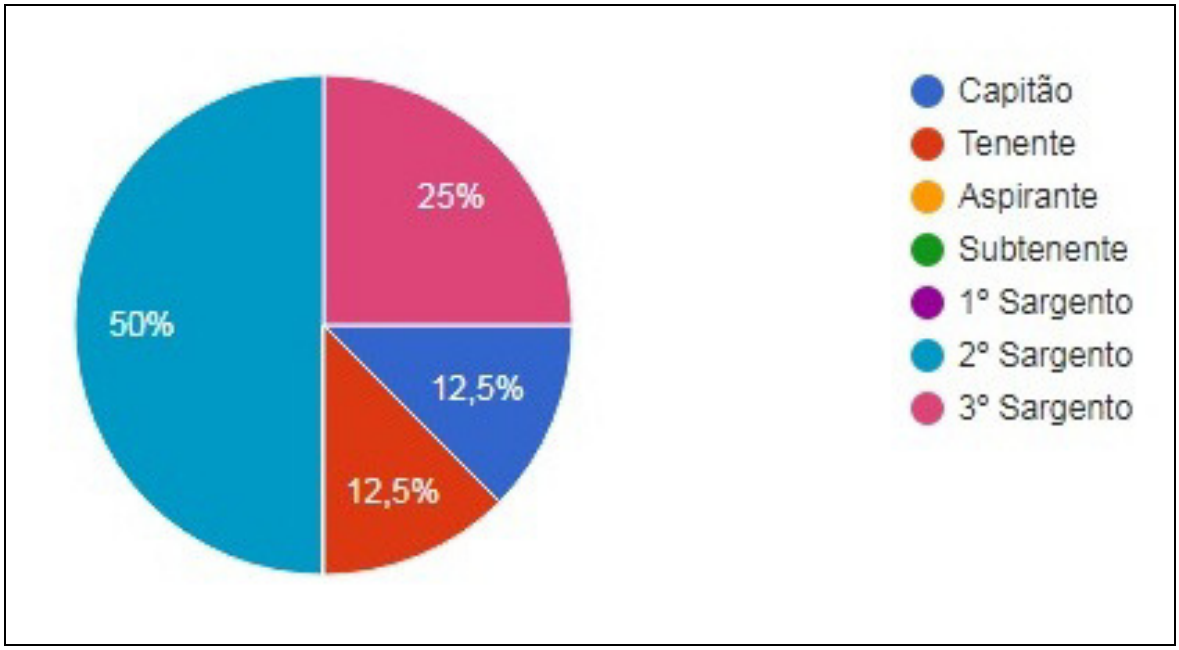


Gráfico 1- Posto/Graduação dos militares envolvidos nas etapas dos processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista
Fonte: O Autor

Percebe-se que a grande maioria dos militares envolvidos (75%) são praças com graduação de 2º Sargento (50%) ou 3º Sargento (25%) e somente 25% do efetivo envolvido é de Oficiais (12,5% de Tenente e 12,5% de Capitão). Desta informação já é possível inferir que trata-se de uma equipe pequena, com poucos anos de experiência profissional e com um nível hierárquico que pode não facilitar as tratativas com o Escalão Superior (Base Administrativa da Brigada de Infantaria Pára-quedista)

Dentro do mesmo prisma de conhecer o perfil dos militares envolvidos no processo foi perguntado a respeito do grau de participação do militar nos processo

licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista obtendo-se o seguinte gráfico:

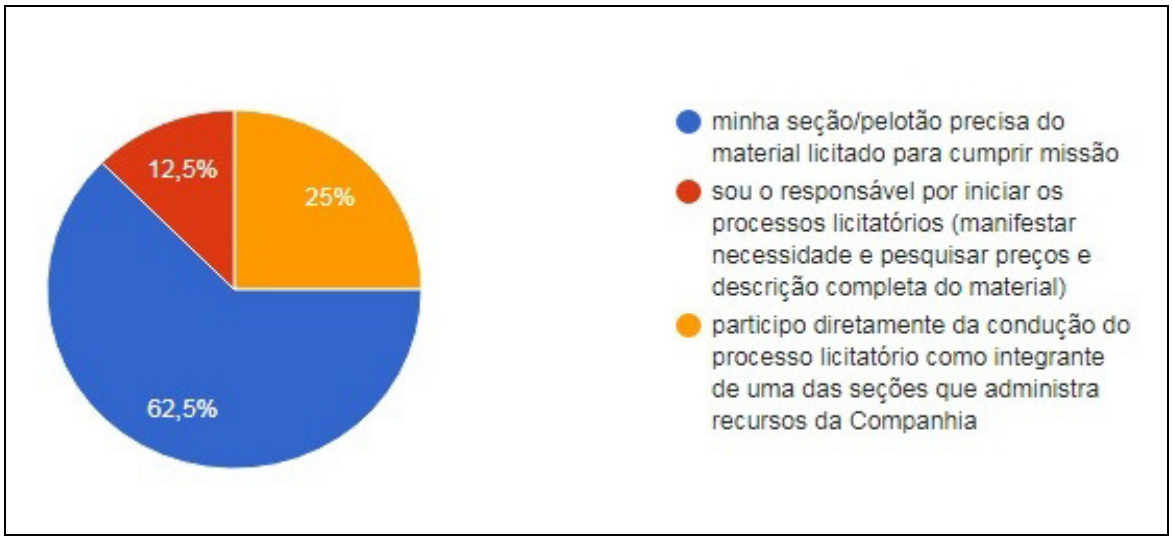


Gráfico 2 – Nível de participação nos processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista
Fonte: O Autor

Percebe-se que a grande maioria dos militares questionados (62,5%) se identificou como sendo apenas consumidor final dos materiais licitados pelos militares que reconheceram a responsabilidade de iniciar os processos licitatórios através da manifestação de necessidades de aquisição e/ou realização de pesquisa de preços e descrição completa do material (12,5%) ou pelos que participam diretamente da condução do processo licitatório como integrante de uma das seções que administra recursos da Companhia. (25%).

Deste resultado é possível perceber que não existe na 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista um sentimento de envolvimento de todas as seções/pelotões nos processos licitatórios, ficando esse encargo concentrado nas seções que administram os recursos financeiros recebidos.

Ainda na perspectiva de identificar pontos fracos ligados ao pessoal envolvido nos processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista, foi perguntado a respeito do nível de conhecimento destes militares sobre os respectivos processos licitatórios e obtivemos o gráfico abaixo:

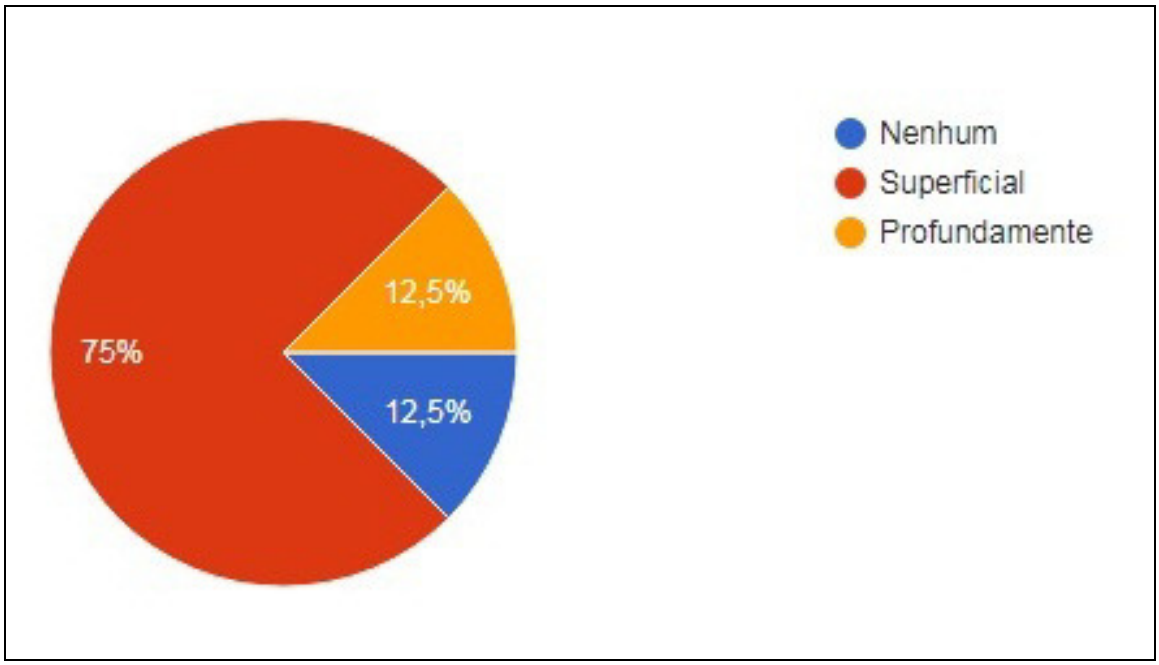


Gráfico 3 – Nível de conhecimento sobre os processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista
Fonte: O Autor

Depreende-se do gráfico acima que a grande maioria dos militares envolvidos nos processo licitatórios (75%) possui apenas um conhecimento superficial sobre estes processos. Uma pequena parcela (12,5%) apontou que mesmo participando de alguma maneira dos processos não possui nenhum conhecimento dos mesmos. E somente uma parcela semelhante ao pequeno grupo anterior (12,5%) afirmou que conhece profundamente os processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista.

Das informações registradas pelo gráfico acima já é possível concluir que o conhecimento superficial dos militares que participam dos processos licitatórios da Companhia certamente é um dos pontos fracos deste processo e certamente, esse ponto ao ser trabalhado irá mitigar essa deficiência da OM.

Voltando a atenção para a questão dos pontos fracos e prejuízos que a ausência de autonomia administrativa causa para a 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista, foi feito um questionamento que permitia marcar mais de uma opção. Os resultados desse questionamento compõem o gráfico abaixo:

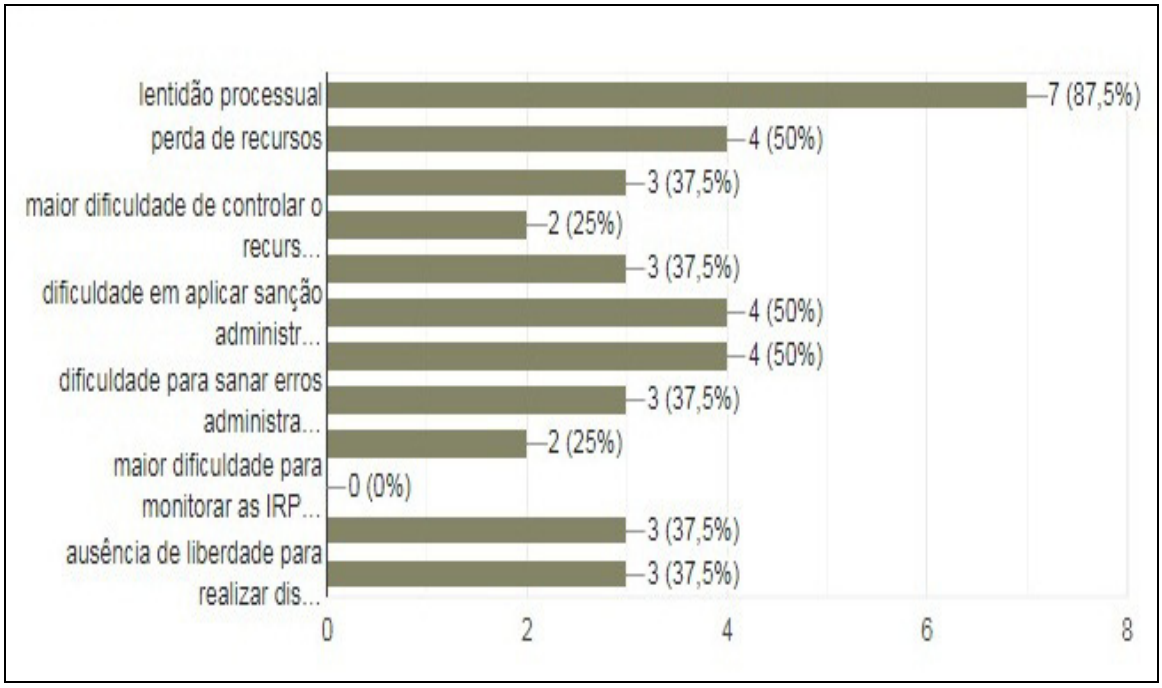


Gráfico 4 – Principais prejuízos que a ausência de autonomia administrativa causa para a 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista nos processos licitatórios
Fonte: O Autor

A quase totalidade dos militares questionados (87,5%) apontou que um dos principais prejuízos causados pela ausência de autonomia administrativa para os processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista é a lentidão processual. Metade dos militares (50%) apontaram que a perda de recursos, a dificuldade em aplicar sanções administrativas, dificuldade em inserir itens específicos nos pregões, são pontos fracos da ausência de autonomia administrativa.

A ausência de liberdade para realizar dispensa de licitações dentro do valor previsto em Lei, o recebimento de material diferente das reais necessidades da OM, a dificuldade em sanar erros administrativos, a maior dificuldade para anular algum processo e a dificuldade de coordenação com a Base Administrativa da Brigada de Infantaria Pára-quedista são pontos fracos registrados por 37,5% dos militares questionados.

E um quarto (25%) dos militares apontaram que a ausência de liberdade para executar comandos no SIAFI e SIASG (sistemas bastante utilizados na gestão dos recursos financeiros e execução dos processos licitatórios) e a maior dificuldade para controlar os recursos disponíveis em tela também são fraquezas advindas da centralização Administrativa na Base Administrativa da Brigada.

O último item do questionário aplicado tratava-se de um questionamento com resposta aberta sobre as medidas que podem ser tomadas para reduzir os prejuízos causados pela ausência de autonomia administrativa na 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista. As principais respostas apresentadas foram as seguintes:

"Ter autonomia no desenvolvimento de pregões para diminuir as necessidades da OM em relação à Base Administrativa". Essa opinião, apesar de ser o grande anseio dos consumidores finais dos produtos das licitações, a chamada "ponta da linha", os quais sentem, no momento do cumprimento de suas missões, a maior lentidão processual e grande dificuldade em receber o material que atenda com precisão suas necessidades, contraria o processo atual de racionalização administrativa do Exército Brasileiro, com foco na centralização dos processos licitatórios em Bases Administrativas ou Grupos de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos.

"*Aumentar o efetivo de militares que operam os sistemas de licitações".* No mesmo viés do comentário anterior, esta sugestão é fruto de quem por diversas vezes já teve o processamento de suas demandas sendo prolongada por diversas semanas devido ao grande volume de trabalho solicitado aos integrantes da Base Administrativa. Entretanto, sabe-se que a mentalidade de centralização Administrativa é algo que ainda está em consolidação no Exército Brasileiro e sendo assim ainda estamos em fase de aprendizado no que diz respeito à racionalização. Nessa ótica o aumento do efetivo pode não ser a melhor solução, já que a redução de efetivo é a grande promessa ao se criar Bases Administrativas. Para estar alinhado com essas promessas acreditamos que a decisão mais acertada está em aumentar a capacitação dos recursos humanos e o incremento de ferramentas tecnológicas para reduzir a necessidade de mão de obra e/ou aumentar sua produtividade.

"Capacitar militares para que executem na base administrativa pregões de matérias de interesse da Companhia". Ainda que a 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista não tenha autonomia administrativa, acreditamos que uma maneira de reduzir essa limitação é tendo permanentemente pelo menos 01 (um) militar apto a montar e operar processos licitatórios. Essa decisão se torna acertada tanto pelo fato de que os processos serão produzidos com maior qualidade, como

também pelo fato da maior celeridade processual ao existir um militar da Companhia de Engenharia em condições de operar pregões em proveito desta OM na Base Administrativa da Brigada de Infantaria Pára-quedista.

"Planejamento". É comprovado que na Administração pública, particularmente na gestão dos recursos financeiros, o planejamento é um dos elementos cruciais para que os processos fluam com maior eficiência. O planejamento das licitações não cabe exclusivamente à Base Administrativa, Unidade Gestora da Brigada de Infantaria Pára-quedista. A 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista, por ser uma OM que recebe um volume grande de recursos financeiros e possui demandas específicas que a distingue das demais OM da Brigada, deve possuir um planejamento prévio de quais processos licitatórios precisará ter em condições de suprir suas necessidades de aquisição, manutenção ou melhoria dos materiais, equipamentos e instalações.

"*Destacar um militar da Companhia de Engenharia Pára-quedista para que, sempre que necessário, reforce a equipe da SALC da Base Administrativa para executar os procedimentos que interessam à Companhia".* Consideramos que esta solução, apesar de ser uma alternativa viável e que certamente dará maior celeridade aos processos de interesse da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista, é uma opção onerosa no que diz respeito à racionalização de pessoal. Todavia, enxergamos que em situações episódicas, tais como as que o Escalão Superior estabelece prazo exíguo para finalização do processo de compra, este tipo de reforço à SALC da Base Administrativa contribuirá em muito para reduzir os prejuízos causados pela ausência de autonomia administrativa.

Além do questionário, cujo público alvo foram todos os militares que participam de alguma etapa dos processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista, também realizamos entrevistas com os militares que atuam em funções diretamente ligada ao planejamento e condução dos processos licitatórios.

Foram feitas 06 (seis) perguntas aos entrevistados: Qual seu posto ou graduação? Quais funções ligadas aos processos licitatórios o senhor exerce ou já exerceu na 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista e por quanto tempo? Os processos da Companhia de Engenharia Pára-quedista estão mapeados com todas as etapas do processo definidas e racionalizadas? De que maneira a

Base Administrativa da Brigada de Infantaria Pára-quedista interfere nos processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista? Quais os principais pontos fracos nos processos licitatórios das Organizações Militares sem autonomia administrativa? Quais as sugestões o senhor considera que são úteis para minimizar os prejuízos causados pela ausência de autonomia administrativa na 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista?

Da análise da primeira pergunta feita aos entrevistados foi possível perceber que os integrantes da Administração da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista são militares com no máximo 11 (onze) anos de vivência na tropa, com nível hierárquico variando entre 3º Sargento e Capitão. De certa forma os processos licitatórios podem ser prejudicados nesse aspecto, tanto pelo fato de que os militares com menos vivência de tropa concorrem às escalas de serviço mais apertadas, o que diminui suas horas semanais dedicadas às atividades administrativas, como também a questão hierárquica pode interferir na priorização do atendimento junto à Base Administrativa. Essa fraqueza pode ser minimizada através do aumento da produtividade destes militares e o perfeito domínio do processo que está sendo conduzido a fim de que saibam argumentar com oportunidade as situações nas quais a Companhia de Engenharia precisa ser priorizada no atendimento.

As respostas da segunda pergunta apontam de uma maneira geral que o mais experiente na condução de processos licitatórios têm apenas 02 (dois) anos de experiência na atividade, sendo que alguns dos entrevistados informaram que receberam função administrativa pela primeira vez esse ano, portanto possui somente alguns meses de vivência na área. Essa constatação, por si só já se constitui em outro ponto fraco dos processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista. Para minimizar a falta de experiência é fundamental que esses militares passem por um processo de capacitação técnica contínua a fim de que possam dominar a legislação específica além de conhecer sobre os pontos críticos do processo que participam. Tais cursos estão disponíveis em diversas fontes, podendo ser realizado de maneira online e gratuita.

Destacamos dentre as diversas opções de estabelecimentos de ensino de administração pública a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Dentre os cursos atualmente disponíveis neste estabelecimento de ensino podemos

destacar os seguintes: Noções Introdutórias de Licitações e Contratos Administrativos; Formação de Pregoeiros; Logística de Suprimentos – Lei nº 8.666/93, Pregão e Registro de Preços; Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos; Regras e Fundamentos do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP); Prevenção e detecção de cartéis em Licitações; Curso Básico de Licitações, além de vários outros cursos.

O Capitão Peixoto, que desde janeiro deste ano está na função de Fiscal Administrativo citou que os processos licitatórios da Companhia não estão mapeados, pois basicamente o que a OM está acostumada a fazer são requisições e processos de carona. Ele enxerga que seria muito interessante mapear as etapas de um processo licitatório completo da Companhia visto que ainda existe muita dúvida sobre quem é o responsável por realizar cada etapa.

Ele destacou que as etapas não estão bem definidas devido ao fato de que por muitos anos as atividades administrativas foram relegadas a 2º plano, não estando definido por exemplo quem fará a requisição para processos ligados aos materiais de instrução. Atualmente essas requisições ficam a cargo dos integrantes da fiscalização administrativa.

Este mesmo argumento foi apresentado pelo 3º Sargento Nelson Mota, militar da Fiscalização Administrativa encarregado de conduzir os processos de compra da Companhia de Engenharia Pára-quedista. Ele apontou também que um dos motivos do processo ainda não estar mapeado é que esse ano é a primeira vez que a OM começou a montar um Pregão próprio, que ainda não foi finalizado.

Sobre a interferência da Base Administrativa nos processos licitatórios da Companhia o Capitão Peixoto registro que ela assessora, envia modelos, diretrizes, organiza a fila de espera dos próximos pregões, realiza os empenhos e distribui os recursos recebidos. Corroboraram com este posicionamento o 1º Tenente David, o 2º Sargento Elias e o 3º Sargento Nelson Mota. O 2º Sargento Renê apontou que o maior ponto positivo da existência da Base Administrativa é desonerar a Companhia de Engenharia de alguns encargos burocráticos podendo desta forma dar mais atenção à atividade fim.

Por outro lado ele o Capitão Peixoto registrou como negativo o fato da Companhia não participar do planejamento das aquisições da Base Administrativa, ficando muitas vezes sem materiais que precisa para vida vegetativa. As

quantidades e tipos de itens licitados na maioria das vezes estão aquém da real necessidade das OM, pois as OM não se planejam para receber recurso, o que fazem é primeiro recebem o recurso para depois procurar levantar como vai gastar o recurso.

O 2º Sargento Elias registrou a demora para finalização do processo. O 3º Sargento Nelson Mota falou sobre a existência de uma fila de prioridades na Base Administrativa, que pode ser acelerada caso a OM interessada produza todos os documentos necessários e disponibilize um militar qualificado para operar o Pregão. Nota-se mais uma vez, que a mitigação dos pontos fracos nos processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista, passa, quase que obrigatoriamente, pela qualificação do pessoal envolvido, do bom planejamento dos processos e por um acompanhamento o mais cerrado possível junto à Base Administrativa.

No questionamento sobre os pontos fracos dos processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista, o Capitão Peixoto registrou que atualmente não estão sendo feitos Termos de Referência para licitações específicas de material de engenharia. Sobre esse tema o 3º Sargento Nelson Mota acrescentou que falta conhecimento e interesse por parte dos requisitantes em elaborar o termo de referência adequado às necessidades da Companhia, assim, perdemos recursos pois não temos pregões com objetos do nosso interesse.

Sobre este aspecto é importante registrar que a Secretaria de Economia e Finanças (SEF) determina que anualmente seja realizado um Simpósio Administrativo para os Quadros da Unidade visando nivelar conhecimentos sobre o assunto. O conteúdo deste simpósio pode estar adaptado para minimizar esse ponto fraco no que diz respeito ao planejamento inicial da licitação. Poderão ser ministradas instruções que ensinem como realizar pesquisa de preços, como confeccionar uma requisição, como planejar o início de uma licitação e principalmente, como confeccionar um Termo de Referência que atenda às necessidades da OM.

Quando perguntado sobre sugestões para minimizar os problemas causados pela ausência de autonomia administrativa, o Capitão Peixoto sugeriu que todas as OM da Brigada de Infantaria Pára-quedista se envolva mais com os processos licitatórios gerenciados pela Base Administrativa, ficando cada OM responsável por

montar o processo licitatório dos itens que lhe seja mais peculiar. O 3º Sargento Nelson Mota apontou que é importante focar na capacitação do pessoal envolvido ou que precisa se envolver no processo licitatório. O 2º Sargento Rene apontou que a qualificação de pregoeiro para a Companhia é uma providência muito importante.

Ao pesquisar sobre a estrutura dos demais entes da Administração Pública Federal percebe-se que a centralização administrativa é a tendência natural na atualidade, de forma que os Órgãos possam concentrar seus esforços na atividade fim.

Dentre os inúmeros exemplos disponíveis apresentaremos abaixo a estrutura do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Este Órgão da Administração Pública Federal conta com 22 campus espalhados por todo Estado. Porém, o foco desses campus é a atividade fim: o ensino. Sendo assim todos os processos licitatórios, ficam centralizados em uma única estrutura, a Pró-Reitoria de Administração (Proad), a semelhança do que acontece nas Bases Administrativas. O Organograma desta estrutura do IFSC está exposto abaixo:

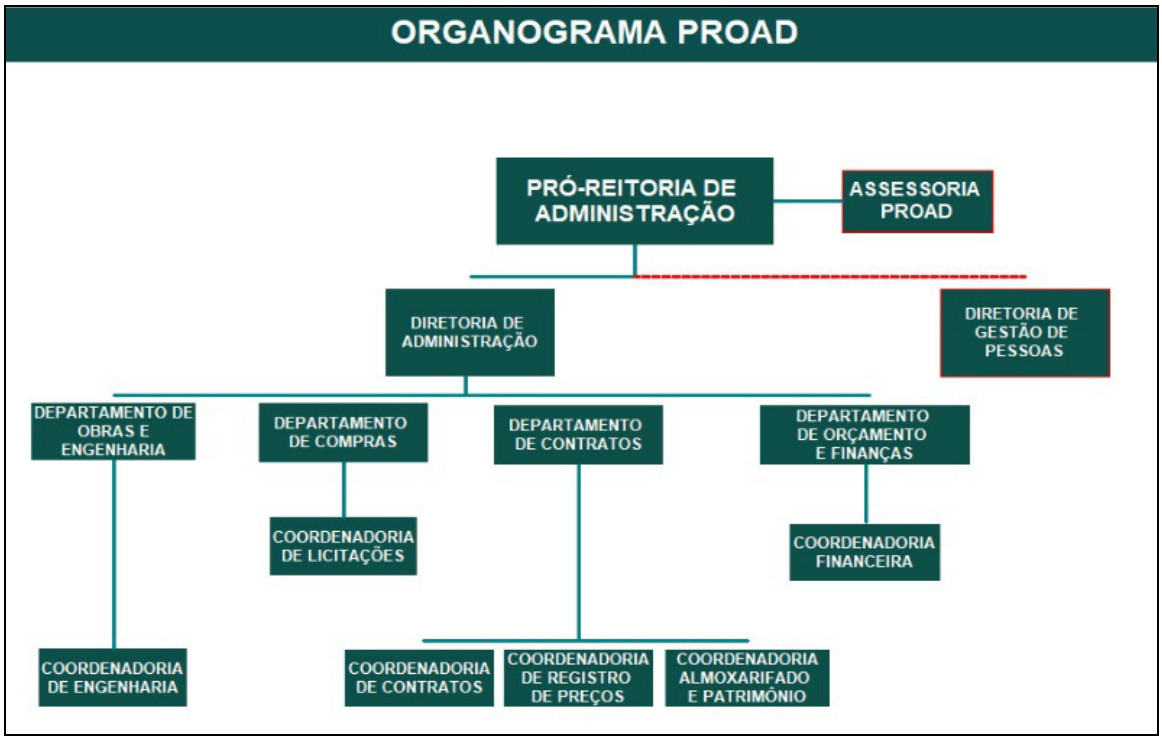


Gráfico 5 – Organograma da Pró-Reitoria de Administração do Instituto Federal de Santa Catarina
Fonte: IFSC

Alinhada com os demais entes da Administração Federal, a Diretriz de comandante do Exército Brasileiro (PUJOL, 2019), tem como uma de suas

premissas: "Continuidade do processo de transformação do exército brasileiro, impulsionado por medidas imediatas e eficazes de racionalização”. No detalhamento desta premissa está registrada a intenção de centralizar ao máximo os processos administrativos em Bases Administrativas.

Sendo assim cabe a cada OM, com autonomia ou não, avaliar quais são suas fraquezas administrativas de forma que possam trabalhar para minimizar esses pontos fracos e enfrentar a realidade atual das aquisições planejadas e executadas de maneira centralizada.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os objetivos propostos, conclui-se que a presente pesquisa atendeu o que era pretendido, visto que os questionamento levantado como problema foi resolvido e tanto os objetivos específicos quanto os gerais foram alcançados. Desta forma, pela primeira vez, a 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista tem a oportunidade de ter documentado quais são seus principais pontos fracos relacionados aos processos licitatórios.

Através dos questionários e entrevistas buscou-se escutar o público interno daquela OM a fim de poder enxergar de uma maneira mais ampla os diversos embaraços causados pela ausência de autonomia administrativa e as peculiaridades administrativas da SU.

A primeira constatação diz respeito ao baixo nível de capacitação dos militares que trabalham na administração. Para mitigar esse ponto fraco foi apontado que a OM precisa investir em cursos de qualificação. De maneira a facilitar os integrantes da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista na seleção dos cursos que melhor os capacite para participar das etapas do processo licitatório, foi produzido um quadro que versa sobre os cursos relevantes para os participantes dos processos licitatórios e onde realizá-los de maneira gratuita e online (Anexo C).

Outra constatação importante relatada nas entrevistas é que os processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista não estão mapeados. Como contribuição, foi produzido um fluxograma que mapeia as etapas dos processos licitatórios completos, que podem ser realizados pela OM (Anexo C).

Uma terceira constatação importante foi o fato de que como a 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista não tem o hábito de realizar pregão,

ainda não está definido quem são os responsáveis por dar início aos processos licitatórios. Nesse sentido, foi produzido um quadro sugestão de “padrinhos” de processos (Anexo C). Este padrinho será o responsável por levantar as estimativas anuais, confeccionar a descrição do material/serviço, condições de entrega/fornecimento e orçamentos (Termo de Referência).

Por fim, acredita-se que esta análise da situação atual da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista, acompanhada da solução prática apresentada em anexo a este trabalho (Anexo C), contribuirão bastante para a evolução administrativa da OM que, fruto disso, poderá estar melhor equipada com materiais para cumprir sua atividade fim, com as manutenções sendo realizadas nos prazos previstos e com as instalações internas sempre em condições de proporcionar melhor conforto e condições de trabalho à tropa.

REFERÊNCIAS

AGU. **Advocacia Geral da União.** Disponivel em: <.https://agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/770818>. Acesso em: 30 jul 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Organização de Alexandre de Moraes. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005**. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, 31 maio 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm. Acesso em: 10 abr. 2019.

_____. **Decreto nº 98.820, de 12 de janeiro de 1990**. Aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE)-(R-3). Brasília, 12 jan. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D98820.htm. Acesso em: 10 abr. 2019.

_____. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 21 jun. 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm. Acesso em: 10 abr. 2019.

_____. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, 17 jul. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm. Acesso em: 10 abr. 2019.

CRUZ NETO, Arlindo José da. **Redução dos Encargos Administrativos nas Organizações Militares Operacionais do Exército Brasileiro**. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2013.

EME. Estado Maior do Exército. **Processo de Transformação do Exército**. 2010.

_____. **Portaria do Estado-Maior do Exército n° 295, de 17 de dezembro de 2014** - aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro. Brasília, 2014.

ENAP. **Cursos da Escola Nacional de Administração pública** Disponivel em: <.https://www.escolavirtual.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos>. Acesso em: 30 jul 2019.

GALDINO, Marlon da Silva. **A Racionalização Administrativa das Organizações Militares Operacionais do Exército Brasileiro**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Aperfeiçoamento em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2015.

IFSC. **Instituto Federal de Santa Catarina** Disponivel em: <.https://www.ifsc.edu.br/pro-reitoria-de-administracao>. Acesso em: 30 jul 2019.

JUREMA, Aires de Melo. **Racionalização da Administração das Organizações Militares Operacionais do Comando do Exército**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Aperfeiçoamento em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2011.

PEDRO, Ewerton Lauriano. **As vantagens e desvantagens da implantação da Base Administrativa, no processo de aquisição de materiais, nas Brigadas de Infantaria**. Rio de Janeiro – RJ, 2012. 34f Monografia (TCC). Escola de Comando e Estado Maior do Exército.

PORTAL DO ORÇAMENTO. **Glossário do Portal do Orçamento**. Brasília, 1 jan. 2019. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/orcamento/glossario?search_letter=u. Acesso em: 10 abr 2019.

PUJOL, Edson Leal. **Diretriz do comandante do Exército/ 2019**. Brasília, DF, 2019. Disponível em: < http://www.eb.mil.br/documents/10138/9474894DIRETRIZ+DO+COMANDANTE+DO+EXÉRCITO+2019+ OTIMIZADO.pdf/eca42421-8af4-ddfa-e94a-0572f280c37b >. Acesso em: 27 maio 2019.

SANTOS, G. E. D. O. Cálculo amostral. **Calculadora on-line**. Disponivel em: <http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>.Acesso em: 30 jul 2019.

SEF. **Portaria nº 01/2014, de 27 de janeiro de 2014**. Normatiza, no âmbito do Exército, o Sistema de Registro de Preços (SRP). Brasília, 7 fev. 2014. Boletim do Exército nº 6/2014.

ANEXO A
QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte do estudo sobre "Os processos licitatórios na 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista: apresentação dos pontos fracos e como mitigá-los", tema desenvolvido pelo Capitão Helenilton como parte de seu aperfeiçoamento na ESAO.
Desde já agradeço.

1. Qual seu posto ou graduação?
( ) major
( ) capitão
( ) tenente
( ) aspirante
( ) subtenente
( ) 1º sargento
( ) 2º sargento
( ) 3º sargento

2.Qual sua principal participação nos processos licitatórios da 1ª Cia E Cmb Pqdt?
( ) minha seção/pelotão precisa do material licitado para cumprir missão
( ) sou o responsável por iniciar os processos licitatórios (manifestar necessidade e pesquisar preços e descrição completa do material)
( ) participo diretamente da condução do processo licitatório como integrante de uma das seções que administra recursos da Companhia

3. Qual nível de conhecimento o Senhor possui sobre os processos licitatórios da 1ª Cia E Cmb Pqdt?
( ) nenhum
( ) superficialmente
( ) profundamente

4.Quais os principais prejuízos o Senhor considera que a ausência de autonomia administrativa causa para a 1ª Cia E Cmb Pqdt nos processos licitatórios?
( ) lentidão processual
( ) perda de recursos
( ) dificuldade de coordenação com a B Adm
( ) maior dificuldade de controlar o recurso disponível em tela
( ) maior dificuldade para anular algum processo
( ) dificuldade em aplicar sanção administrativa nas empresas
( ) maior dificuldade em inserir itens específicos de engenharia nos pregões
( ) dificuldade para sanar erros administrativo
( ) ausência de liberdade para executar comandos no SIAFI/SIASG
( ) maior dificuldade para monitorar as IRP divulgadas no sistema
( ) receber material diferente da real necessidade da Companhia
( ) ausência de liberdade para realizar dispensa de licitação
( ) outros:
_____
_____
_____

5. Em sua opinião, quais as medidas que podem ser tomadas para reduzir os prejuízos causados pela ausência de autonomia administrativa na 1ª Cia E Cmb Pqdt?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

FIM

ANEXO B

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEx - DESMil
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)

Entrevista sobre os processos licitatórios na 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista: apresentação dos pontos fracos e como mitigá-los

Caro camarada. Sou o Capitão de Engenharia Helenilton Lima Oliveira da Turma de 2010 da AMAN. A presente entrevista versa sobre os os processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista, visando levantar os principais pontos fracos desses processos e como mitigá-los. Ela comporá o Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da EsAO. Grato desde já pelo tempo dispensado. Sua contribuição é de extrema importância.

1) Qual seu posto ou graduação?

_____

2) Quais funções ligadas aos processos licitatórios o senhor exerce ou já exerceu na 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista? Quanto tempo passou em cada uma dessas funções?

_____
_____
_____
_____

3) Os processos licitatórios da 1ª Companhia estão mapeados? Todas as etapas do processo estão claramente definidas e racionalizadas?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

4) De que maneira a B Adm da Bda Inf Pqdt interfere nos processos licitatórios da 1ª Cia E Cmb Pqdt? Cite os aspectos positivos e negativos.

5) Quais os principais pontos fracos nos processos licitatórios das Organizações Militares sem autonomia administrativa como a 1ª Cia E Cmb Pqdt?

6) Quais as sugestões o senhor considera que são úteis para minimizar os prejuízos causados pela ausência de autonomia administrativa na 1ª Cia E Cmb Pqdt?

Nome e assinatura do entrevistado

ANEXO C – SOLUÇÃO PRÁTICA OFERECIDA À 1ª COMPANHIA DE ENGENHARIA DE COMBATE PÁRA-QUEDISTA

O estudo sobre "os pontos fracos dos processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista e como mitigá-los" trouxe à discussão uma série de medidas que podem ser tomadas com a finalidade de aperfeiçoar estes processos de forma que a esta SU alcance cada vez mais eficiência e eficácia nas aquisições e contratações necessárias para o bom cumprimento de suas missões.

A fim de transformar essas idéias em ações concretas, estão listadas abaixo as propostas resultantes das conclusões obtidas nesse estudo:

Proposta nº 1 - Qualificação técnica do pessoal envolvido no processo licitatório. Visando atingir um novo patamar de maturidade administrativa é fundamental que os militares envolvidos nos processos licitatórios estejam em constante aperfeiçoamento. E considerando a rotatividade do pessoal é de fundamental importância que o fluxo de qualificação técnica se repita pelo menos uma vez a cada ano visando manter no mínimo 2 (dois) militares capacitados para cada atribuição. Alguns cursos que podem fornecer uma melhor qualificação do pessoal estão listados a seguir. Some-se a esses cursos a necessidade constante de estar realizando instruções de quadros sobre temas administrativos.

CURSOS RELEVANTES PARA INTEGRANTES DE PROCESSOS LICITATÓRIOS

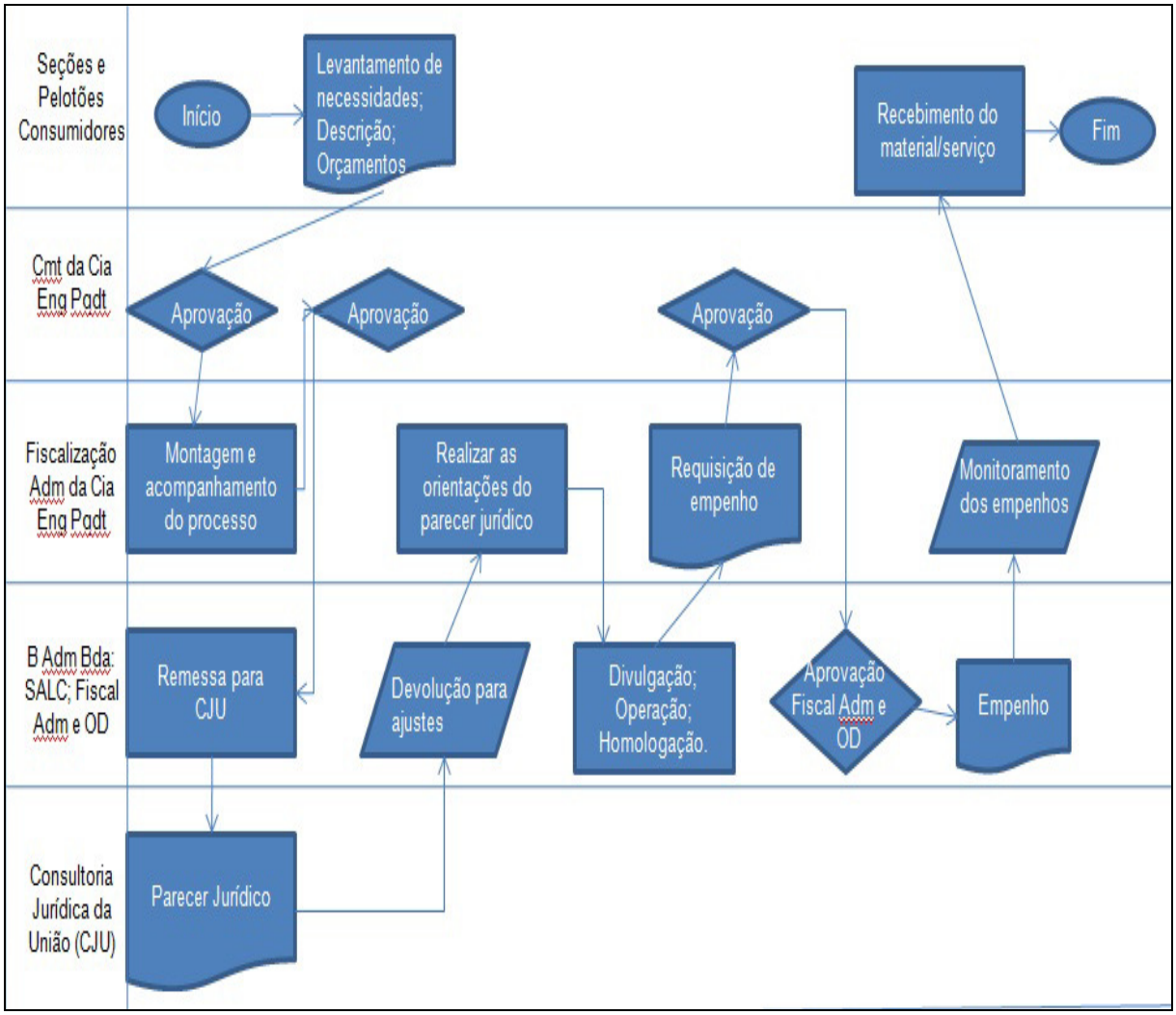
Curso	Estabelecimento
Formação de Pregoeiro	ENAP
Logística de Suprimentos – Lei 8.666	ENAP
Noções Introdutórias de Licitações e Contratos	ENAP
Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos	ENAP
Prevenção e detecção de cartéis em Licitações	ENAP
Curso Básico de Licitações	ENAP
Divulgação de Compras	ENAP
Elaboração de Editais	AGU
Elaboração de Termo de Referência	AGU

Fonte: O autor

Proposta nº 2 – Mapeamento do processo. Não há como realizar uma perfeita gestão de um processo que não está devidamente mapeado. Portanto, como forma de permitir que os processos licitatórios da 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista possa ser monitorado e estudado com mais clareza está

apresentado a seguir uma representação gráfica das etapas de como esse processo vem sendo conduzido.

FLUXOGRAMA DOS PROCESSOS LICITATÓRIOS DA 1ª COMPANHIA DE ENGENHARIA DE COMBATE PÁRA-QUEDISTA



Fonte: O autor

Proposta nº 3 – designação da função que ficará responsável por iniciar o processo licitatório. Ficou evidenciado nesse estudo, que tanto internamente na 1ª Companhia de Engenharia de Combate Pára-quedista, como também entre as Organizações Militares que integram a Brigada de Infantaria Pára-quedista, não existe um perfeito entendimento de qual OM ou Seção será a responsável por tomar iniciativa das ações iniciais de preparação do processo licitatório. E fruto dessa inércia grande parte de processos licitatórios importantes deixam de ser iniciados. Visando dirimir esse tipo de dúvidas no âmbito da 1ª Companhia de Engenharia de

Combate Pára-quedista, o quadro abaixo atribui a responsabilidade e época do ano em que o processo licitatório deverá ser iniciado (orçamentos, requisição, justificativas de necessidade e termo de referência):

QUADRO SUGESTÃO DE "PADRINHO" DE PROCESSO LICITATÓRIO

Processo Licitatório	Mês de início	Padrinho
Material para vida vegetativa da OM	Janeiro	Chefe do Almoxarifado
Gêneros alimentícios	Fevereiro	Aprovisionador
Peças de viatura/equipamento	Março	S4
Material de mergulho	Abril	Cmt Pel Eq Ass
Manutenção de material e instalações do rancho	Maio	Aprovisionador
Material/serviços para locais de instrução	Junho	S3
Material de Manutenção das Instalações/PNR	Julho	Chefe do PO
Material de instrução	Agosto	S3
Manutenção de viaturas/equipamentos	Setembro	S4

Fonte: O autor

Com o cronograma acima é possível diluir o trabalho de planejamento dos processos licitatórios ao longo de todo ano e com a participação efetiva de diversos seguimentos da OM. Os integrantes da Fiscalização Administrativa ficariam encarregados de assessorar esses responsáveis pelo processo e também seriam os encarregados de dar a forma final ao processo antes de ser encaminhado à Base Administrativa da Brigada de Infantaria Pára-quedista.