



Maj Eng Bruno Tadeu Bezerra Paiva

SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE RISCO: UMA PROPOSTA

**Salvador
2019**

Maj Eng Bruno Tadeu Bezerra Paiva

SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE RISCO: UMA PROPOSTA

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

Orientador: Prof. Ma. Djanira Helena Ferreira de Andrade

**Salvador
2019**

Maj Eng BRUNO TADEU BEZERRA PAIVA

SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE RISCO: UMA PROPOSTA

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

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

José Roberto Pinho de Andrade Lima – TC QCO Vet – Presidente
Escola de Formação Complementar do Exército

Prof. Ma. Letícia Veiga Vasques – Membro 1
UNIS

Prof. Ma. Alessa Montalvão Oliveira Denega – Membro 2
UNIS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	05
2	NOÇÕES CONCEITUAIS DE AQUISIÇÃO PÚBLICA, GESTÃO DE RISCO, GESTÃO DE PROCESSO E RELAÇÃO ENTRE GESTÃO E PROCESSOS.....	06
2.1	NOÇÕES CONCEITUAIS DE AQUISIÇÃO PÚBLICA.....	08
2.2	NOÇÕES CONCEITUAIS DE GESTÃO DE RISCO.....	09
2.3	NOÇÕES CONCEITUAIS SOBRE GESTÃO DE PROCESSOS.....	09
2.4	RELAÇÕES SOBRE GESTÃO DE PROCESSOS E RISCOS E PROCESSOS DE AQUISIÇÃO	10
3	MATERIAL E MÉTODO.....	13
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	16
5	PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DE PROCESSOS PARA AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS EM COORDENAÇÃO COM A GESTÃO DE RISCO EM UMA OM.....	18
5.1	LIMITES DESTA PROPOSTA.....	18
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
7	REFERÊNCIAS.....	19
8	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA.....	19
9	APÊNDICE B – DESCRIÇÃO DA PROPOSTA	19

SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE RISCO: UMA PROPOSTA

Bruno Tadeu Bezerra Paiva¹

RESUMO

Este trabalho busca propor um processo coordenado para a aquisição de bens e serviços, que permita tratar riscos críticos numa Organização Militar (OM) do Exército Brasileiro (EB). Tal abordagem se faz imperiosa devido a necessidade de se adquirir meios, de forma oportuna e permanente, para a redução de riscos que podem causar vítimas, prejuízos materiais e comprometer o cumprimento de missões da OM. A finalidade do presente artigo é promover a busca por melhoria no processo de compras, a partir das observações realizadas por militares do EB que vivenciaram experiências de Agentes da Administração nos quartéis de Engenharia. Este propósito foi conseguido pela pesquisa bibliográfica de assuntos relacionados à Gestão Patrimonial e pelos resultados obtidos em pesquisa de campo realizada com oficiais superiores da Turma de 2000, pertencentes à Arma de Engenharia, formados na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Para oferecer consistência ao trabalho, a referida pesquisa colheu com seletividade as declarações dos militares que exerceram as funções de Agente Diretor e de Agente Executor Direto. A análise da pesquisa evidenciou que existe a dificuldade para adquirir itens e serviços, que controlem, exclusivamente, riscos críticos nas OM. Com isto, há pertinência na presente proposta que busca coordenar processos de gestão para tornar as compras públicas efetivas e perenes. Proporcionar tal capacidade de aquisição destes meios promove maior governabilidade e satisfatória segurança administrativa aos tomadores de decisão.

Palavras-chave: Processo de Aquisição. Gestão de Risco. Gestão Patrimonial.

ABSTRACT

This work aims to propose a coordinated process for the acquisition of material and services, that allow to treat critical risks, in the context of Risk Management, in a Military Organization (OM) of the Brazilian Army (EB). Such an approach is essential because of the need to acquire means, in a timely and permanent way, to reduce risks that can cause victims, material losses and compromise the fulfillment of OM's missions. The purpose of this article is to promote the quest for improvement in the purchasing process, based on the observations made by EB military personnel who experienced works of Administration Agents in the Engineering Quarters. This purpose was achieved by the bibliographic research of subjects related to Patrimonial Management and the results obtained in a survey carried out with senior officers of the Class of 2000, belonging to the Engineering Weapon, of the Agulhas Negras Military Academy (AMAN). In order to offer consistency to the work, this research selectively collected the declarations of the military officers who performed the functions of Director and Direct Executor. For these officers also experienced, during their careers, the difficulties of buying patrimonial and contracting services as Indirect Executing Agents. The assessment of the research showed that there is difficulty in acquiring material and services that exclusively control critical risks in OM. By this mean, it is relevant this proposal that seeks to coordinate management processes to make public procurement effective and perennial. Providing such capacity to acquire these means promotes good governance and satisfactory administrative security to decision makers.

Keywords: Acquisition process. Risk management. Asset Management.

SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE RISCO: UMA PROPOSTA

¹ Graduado em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) – Resende/RJ, Especialização em Bases Geopolíticas para formulação Estratégica pela Escola de Comando e Estado Maior – Rio de Janeiro 2014.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo apresenta a análise do emprego dos militares do Exército Brasileiro com o CGAEM (Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior) na função de E4 (Oficial de Logística) das Brigadas do Exército Brasileiro.

Tal apresentação se deve ao fato de que o efetivo de Oficiais oriundos da ECEME (Escola de Comando e Estado-Maior do Exército) é insuficiente para ocupar todos os cargos seja na área operacional, seja na área da gestão administrativa das Brigadas do Exército Brasileiro. Portanto, se torna imprescindível a adequação do emprego qualitativo dos efetivos formados nas escolas militares que preparam os oficiais superiores do Exército para as funções de Estado-Maior, possibilitando aos comandantes das Brigadas empregar os oficiais com conhecimento administrativo na gestão administrativa e os oficiais com conhecimento maior na área combatente em funções operacionais das Brigadas de forma a obter êxito e alcançar os objetivos traçados pela instituição.

Tal apresentação se justifica pela iniciativa adotada pelo Comando do Exército Brasileiro criando desde 09 de junho de 2005 o CGAEM (Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior), conforme Portaria Nr 395, do Comandante do Exército, que vem se aperfeiçoando e evoluindo com o passar dos anos (BRASIL, 2005).

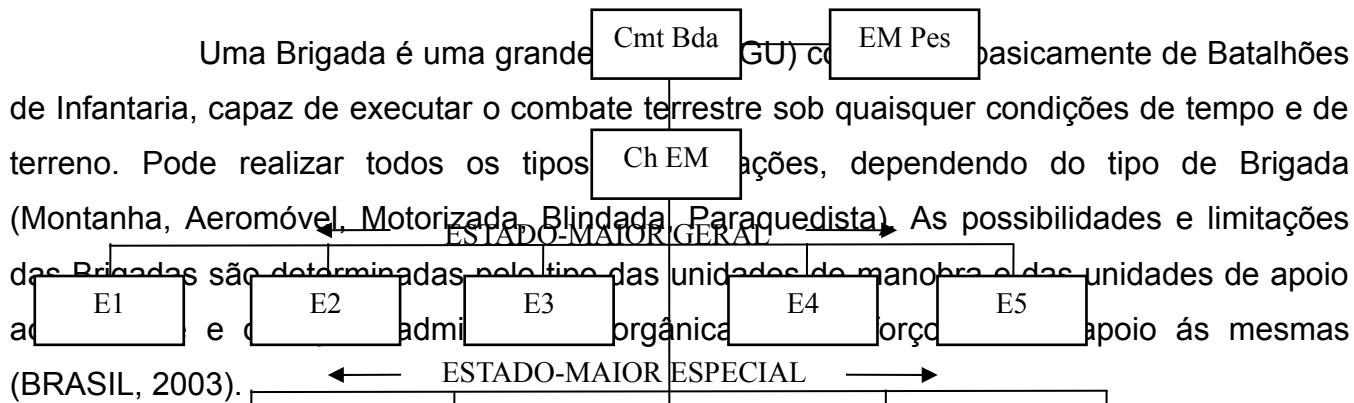
Através deste contexto almeja-se aumentar a efetividade da instituição por meio da aplicação de métodos de gerenciamento de projetos, de técnicas comprovadas e aplicadas na gestão administrativa, conteúdos estes estudados no CGAEM, que vem sendo aperfeiçoadas a cada dia por profissionais competentes que poderão trazer uma economia muito grande para a instituição.

É importante salientar também a contribuição do trabalho para a administração pública, com o emprego de uma boa gestão, alocando as pessoas certas nas funções certas, será constatada uma economia e uma efetividade muito maiores nas ações da Brigada no cumprimento de suas missões.

O propósito deste estudo é apresentar as possíveis vantagens do emprego dos militares formados no CGAEM, possuidores de conhecimento de gestão administrativa adquiridos no referido curso, na função de E4 (Oficial de Logística) das Brigadas do Exército Brasileiro.

Este propósito será conseguido através da revisão bibliográfica e pesquisa documental de manuais, portarias e instruções reguladoras do Exército.

2 COMPOSIÇÃO DO ESTADO-MAIOR DE UMA BRIGADA E SUAS PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES



Uma Brigada é uma grande (Cmt Bda) (GU) (EM Pes) basicamente de Batalhões de Infantaria, capaz de executar o combate terrestre sob quaisquer condições de tempo e de terreno. Pode realizar todos os tipos (Ch EM) ações, dependendo do tipo de Brigada (Montanha, Aeromóvel, Motorizada, Blindada, Paraquedista). As possibilidades e limitações das Brigadas são determinadas pelo tipo das unidades de manobra e das unidades de apoio administrativo e de apoio orgânica (E1, E2, E3, E4, E5) apoio às mesmas (BRASIL, 2003).

ESTADO-MAIOR GERAL

ESTADO-MAIOR ESPECIAL

Sua Regimento ou Esquadrão de Cavalaria, 01(um) Batalhão de Suprimento, 01(uma) Companhia de Engenharia de Combate, 01(uma) Companhia de Comunicações, 01(uma) Companhia de Comando. Poderá ter uma constituição diferente dependendo do tipo de Brigada, mas para o presente trabalho será considerada no Estado-Maior e seus integrantes, onde a função do E4 (Oficial de Logística) é a que demandará maior atenção (BRASIL, 2003).

A constituição do Estado-Maior (EM) Geral é a seguinte: Chefe de Estado-Maior, Chefe da 1ª seção, E1, Oficial de Pessoal, Chefe da 2ª seção, E2, Oficial de Inteligência, Chefe da 3ª seção, E3, Oficial de Operações, Chefe da 4ª seção, E4, Oficial de Logística e Chefe da 5ª seção, E5, Oficial de Comunicação Social e Assuntos Cíveis (BRASIL, 2003).

Figura 1 - Estrutura típica de um EM

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Brasil (2003)

O Estado-Maior Geral – assessora o Comandante coordenando planos, funções e operações dos elementos integrantes da organização. Também coordena às atividades visando assegurar o mais eficiente emprego da força como um todo. É organizado em seções que, geralmente, correspondem aos campos gerais de atividades. Compõem-se dos chefes de seções e de seus oficiais adjuntos, que são chamados oficiais do EM geral (BRASIL, 2003).

O Regulamento de Administração do Exército (RAE), manual que regula os preceitos gerais para as atividades administrativas da Instituição, preconiza que a atividade administrativa do Exército é parte integrante da Administração Federal e deve estar subordinada segundo normas legais (BRASIL, 1990).

Conforme preconizado no RAE, as Organizações Militares são as menores frações dentro do Exército Brasileiro que possuem capacidade de gerir de forma autônoma ou semiautônoma bens da União e de terceiros. Uma OM está, normalmente, sob o comando de um Oficial Superior (Coronel ou Tenente Coronel) denominado Comandante, Chefe ou Diretor de OM. O artigo 11 do mesmo regulamento, define que esta estrutura é denominada Unidade Administrativa (UA) (BRASIL, 1990).

2.1 CHEFE DE ESTADO-MAIOR

O Ch EM é o principal assessor e auxiliar do Cmt da Brigada, sendo o elemento de maior posto ou antiguidade dentro dos que integram o EM (exceto quando houver um SCmt). É também o responsável pela execução das atividades do EM (exceto as do EM pessoal) e pela eficiência do exercício das funções de seus elementos componentes. Ele coordena os estados-maiores geral (EMG) e especial. O Cmt da Brigada pode delegar competência sobre determinados aspectos ao Chefe do EM. Em determinados escalões, o Ch EM pode dispor de um ou mais adjuntos ou subchefes do EM para auxiliarem no cumprimento de suas missões. Dentro das responsabilidades do Ch EM constam algumas mais importantes para que o mesmo consiga liberar o Cmt da Bda das atividades de rotina conforme o C 101-5 Estado-Maior e Ordens:

- respeito a:
- (1) Dirigir, supervisionar e coordenar o trabalho do EM no que diz respeito a:
 - (a) atividades de todos os elementos do EM, exceto em áreas específicas reservadas pelo Cmt;
 - (b) relações entre os vários elementos do EM;
 - (c) relações do EM com os comandos e órgãos subordinados.
 - (2) Elaborar e expedir as normas de funcionamento do EM.
 - (3) Manter o Cmt e o EM informados a respeito de assuntos que influam na situação.
 - (4) Representar o Cmt quando autorizado.
 - (5) Receber as decisões do Cmt e transformá-las em ordens mediante:
 - (a) instruções ao EM para preparar e expedir ordens complementares;
 - (b) atribuição a determinados oficiais do EM de tarefa de elaboração de planos, ordens e relatórios detalhados e outras atividades de EM;
 - (c) inspeção das atividades do EM para assegurar-se de que são adequadas, integradas e destinadas a produzir os resultados pretendidos;
 - (d) aprovação de atos ou encaminhamento ao Cmt para aprovação;

- serão atribuídas.
- (e) alerta aos Cmt das organizações subordinadas das ações que lhes
- (6) Manter um arquivo de ordens e decisões do Cmt e assegurar-se que todas as instruções expedidas estejam de acordo com as normas e planos do Cmt.
- (7) Assegurar que as ordens e instruções do Cmt ao EM sejam cumpridas.
- (8) Assegurar que todos os oficiais do EM lhe informem sobre qualquer proposta ou informação dada ao Cmt ou instrução recebida deste diretamente.
(Exceto os membros do EM pessoal, salvo se o Cmt determinar outro procedimento).
- (9) Assegurar o estabelecimento das ligações necessárias.
- (10) Supervisionar o funcionamento da sala de operações e/ou COT.
- (11) Exercer a direção geral dos representantes das seções do EM no centro de operações táticas.
- (12) Controlar as normas gerais de ação da organização (BRASIL, 2003, p. 4-2).

O Chefe do EM deverá estar apto a assumir a Brigada em caso de baixa do Cmt da mesma, devendo estar sempre pronto para assumir o comando, assim como todos os elementos do EM deverão ter capacidade de acumular funções de outros membros para que não haja descontinuidade da missão. Em caso de ausência do Chefe do EM o próximo oficial mais antigo do Estado-Maior com o curso da ECEME (Escola de Comando e Estado-Maior do Exército) é que assumirá as suas funções de EMG (BRASIL, 2003).

2.2 CHEFE DA 1ª SEÇÃO, E1, OFICIAL DE PESSOAL

É o principal assessor do Cmt na administração e direção individual do pessoal (militar e civil, amigos e inimigos) sob controle militar. Orienta e auxilia os outros oficiais do EM no trato dos problemas de pessoal em suas áreas funcionais. A seguir, são indicadas as áreas de ação, dentro de cada tarefa, pelas quais o E1 tem a principal responsabilidade no EMG.

Na área “Função Controle de efetivos” o E1 realiza um conjunto de ações relacionadas à contabilidade e às estimativas referentes a efetivos, integrando-as com as demais tarefas da atividade de pessoal e outras correlatas, além de desenvolver processos na área de administração de pessoal. Já na área “Função recompletamento” tem a tarefa de planejar, integrar, controlar e executar os passos de obtenção, recepção, processamento, instrução e distribuição de indivíduos ou de organizações para recompletamento (BRASIL, 2003).

Na área “Função mão-de-obra” o E1 coordena a utilização de auxiliares civis no Teatro de Operações Terrestres (TOT), com a finalidade de suplementar o potencial humano militar disponível. Outras áreas também importantes são às Funções: Sepultamento, Moral e

assistência ao pessoal, Disciplina e Justiça Militar, Prisioneiros de guerra e civis internados e Saúde (BRASIL, 2003).

2.3 CHEFE DA 2ª SEÇÃO, E2, OFICIAL DE INTELIGÊNCIA

É o principal assessor do Cmt da Brigada em assuntos de inteligência e contrainteligência militares tanto em tempos de guerra, quanto em tempos de paz. Orienta e auxilia outros oficiais do EM, inclusive os oficiais de comunicações (O Com) e de guerra eletrônica (OGE), no trato da produção de conhecimentos de inteligência em suas áreas funcionais. Além de suas atribuições normais de EM, o E2 tem certas funções operacionais pertinentes aos órgãos de contra-inteligência e de produção de conhecimentos de inteligência. Além de realizar o estudo de situação de inteligência, as atividades pelas quais o E2 tem a principal responsabilidade de EMG são às funções: Produção de conhecimento, Utilização de conhecimentos de inteligência, Contra-inteligência, e Direção de atividades cartográficas e correlatas (BRASIL, 2003).

Em tempos de paz onde a Força Terrestre nas últimas décadas está cumprindo missões de GLO (Garantia da Lei e da Ordem) é de suma importância a cooperação das diversas agências de inteligência, sejam federais, sejam estaduais ou municipais, para que haja informações corretas e em tempo no combate ao crime organizado, ficando toda a coordenação das operações de Inteligência a cargo do E2 do EMG das Brigadas e um escalão acima do E2 do Comando Militar de Área, conforme exemplos da Copa do Mundo, das Olimpíadas e Intervenção Federal no estado do Rio de Janeiro (BRASIL, 2003).

2.4 CHEFE DA 3ª SEÇÃO, E3, OFICIAL DE OPERAÇÕES

É o principal assessor do Cmt da Brigada em assuntos pertinentes à organização, à instrução e ao adestramento e, principalmente, às operações. Orienta e auxilia outros oficiais do EM nos aspectos operacionais de suas atividades funcionais. As atividades pelas quais o E3 tem a principal responsabilidade do EMG se resumem nas funções: Organização, Instrução e Adestramento, Operações e Planejamento (BRASIL, 2003).

É o membro do EMG que mais participa das diversas missões de combate ou treinamentos junto da Tropa, sendo dessa forma o assessor que fica mais tempo com o Cmt da Bda no planejamento. Realiza com o apoio de seus Adjuntos de Seção, e do E2 e sua equipe no assessoramento de Inteligência, todos os planejamentos do emprego da Brigada, sendo de capital importância sua dedicação às diversas hipóteses de emprego, sejam elas em tempos de guerra ou de paz (BRASIL, 2003).

2.5 CHEFE DA 4ª SEÇÃO, E4, OFICIAL DE LOGÍSTICA

É o principal assessor do Cmt da Brigada em assuntos pertinentes à previsão e a provisão de suprimento, manutenção, transporte, saúde e outros serviços de Apoio Logístico para a organização. Deve manter estreita e contínua coordenação com os Cmt das organizações responsáveis pelas operações de apoio logístico. Orienta e auxilia outros oficiais do EM sobre assuntos de natureza logística em suas respectivas áreas de responsabilidade. Assegura que estejam disponíveis adequados canais técnicos para as atividades de Ap Log, dentro dos limites de sua responsabilidade. As principais responsabilidades de EM conforme o manual C 101-5 Estado-Maior e Ordens:

Função Suprimento

- (1) Determinação das necessidades de suprimentos.
- (2) Pedido, obtenção, armazenagem e distribuição de suprimentos e manutenção de registros de material.
- (3) Providências para a adequada segurança dos suprimentos em depósitos ou em outras áreas de armazenamento.
- (4) Supervisão da distribuição de armamento, munição e equipamento críticos, de acordo com as prioridades estabelecidas pelo Cmt.
- (5) Propostas de dotações orgânicas.
- (6) Busca e destinação de excessos, sobras, salvados e suprimentos inimigo

capturados.

Função Manutenção

- (1) Determinação das necessidades de manutenção do material, de inspeção o
- (2) Supervisão das atividades de manutenção.
- (3) Determinação da adequação do sistema de manutenção quanto à organização, pessoal, instrução, ferramentas, equipamentos para testes, instalações e sobressalentes.
- (4) Determinação da adequação do material de manutenção para pront

de reparação.

emprego.

Função Transporte

- (1) Planejamento e coordenação do transporte nas atividades de Ap Log.
- (2) Controle do movimento dos meios de transporte, utilização de estradas e do tráfego de superfície; seleção de itinerários (em coordenação com o oficial de operações, nos movimentos em que a escolha de itinerários tenha implicações táticas).
- (3) Coordenação do transporte aéreo nas operações de Ap Log.
- (4) Elaboração dos anexos à ordem de movimento relativos à sua regulação e às medidas de controle do Ap Log.

Função Engenharia

- (1) Construção de instalações, exceto as de fortificações e as de comunicações.
- (2) Aquisição, distribuição, administração e alienação de imóveis, inclusiv
- (3) Supervisão e controle do patrimônio.

alojamentos e abrigos.

Função Salvamento

- (1) Combate a incêndios, com medidas preventivas e corretivas.

- (2) Controle de avarias e danos, prevenindo o desgaste de meios e instalações.
- (3) Desgaste de meios materiais e pessoais.

Função Segurança de área de retaguarda (SEGAR)

- (1) Defesa de área de retaguarda (DEFAR).
- (2) Controle de danos (CD).

Função Responsabilidades diversas

(1) As responsabilidades pela organização do Ap Log incluem:

(a) determinação da adequabilidade e proposta de emprego das organizações d

Ap Log;

(b) determinação das necessidades adicionais da organização em Ap Log;

(c) estabelecimento de prioridades para o emprego das organizações de Ap Log;

(d) consolidação das necessidades das organizações subordinadas e do seu próprio escalão e coordenação com o escalão superior, visando o levantamento das necessidades de mobilização.

(e) levantamento das necessidades de utilização de civis locais, prisioneiros de guerra e civis internados, nas operações de apoio logístico;

(f) proposta da localização da área de apoio logístico e do movimento de organizações de apoio logístico.

(2) As responsabilidades administrativas de apoio incluem:

(a) elaboração de estudos de sistema de logística, relatórios e planos;

(b) elaboração, autenticação e distribuição do plano, ordem ou anexo de Ap Log e preparação do parágrafo 4 do plano ou ordem de operações (BRASIL, 2003, p. 4-9).

Na atual conjuntura da execução das missões de Estado-Maior a de E4 de uma Brigada, Oficial de Logística, é uma das principais. Os recursos disponíveis são escassos e o seu emprego correto deve ser muito bem planejado, não pode ter erros na alocação de recursos em projetos que não tenham tanta relevância para o cumprimento das missões. Dependendo da localização e tipo de Brigada, as missões da mesma se resumem a formação básica, e outras missões mais simples que aparecerem. Mas sempre haverá a manutenção de seus imóveis e de seus meios diversos, além dos gêneros necessários a subsistência da tropa no dia a dia da caserna (BRASIL, 2003).

Cabe ao E4 á coordenação geral da administração dentro de uma Brigada á distância, já que uma OM viabiliza a prática dos atos e fatos administrativos que visa à boa marcha da administração. Há a necessidade de reuniões de comando na sede da Brigada para que sejam passadas às diretrizes do General Cmt da Brigada, e cada membro de EM fará a sua explanação daquilo que lhe é peculiar dentro de suas atribuições. O Oficial de Logística da Bda precisa estar atento às demandas das OM subordinadas, levando às necessidades ao seu Cmt em tempo e assessorando de forma coerente com o que prescreve o RAE (R-3) e o que prescreve a administração pública com às suas mudanças que a cada dia são mais rápidas (BRASIL, 1990; BRASIL, 2003).

2.6 CHEFE DA 5ª SEÇÃO, E5, OFICIAL DE COMUNICAÇÃO SOCIAL E ASSUNTOS CIVIS

É o principal assessor do Cmt da Brigada em todos os assuntos relativos às relações de um comando militar com a população civil na área de operações e também na região sob sua responsabilidade dentro de seu Comando em tempos de paz. Orienta e auxilia outros oficiais do EM nos problemas de comunicação social e assuntos civis em suas áreas de responsabilidades. Prepara os planos e ordens de comunicação social e de assuntos civis e supervisiona sua execução (BRASIL, 2003).

3. CURSO DE GESTÃO E ACESSORAMENTO DE ESTADO-MAIOR: CONCEPÇÕES, MATRIZ CURRICULAR E PERFIL DO INGRESSANTE

O Estado-Maior do EB assessorou o Cmt da Força para a criação do CGAEM (Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior) já visualizando o recompletamento das vagas voltadas para a administração militar com pessoal preparado e capacitado para tais funções. A necessidade de liberar o oficial formado na ECEME para às funções de EM de E2 e E3, e também o avanço da gestão em todos os órgãos da administração pública, melhorando significativamente o gerenciamento dos projetos, utilizando técnicas e práticas que se atualizam constantemente, foi mais um passo da Instituição em busca da melhoria da entrega de seus produtos a Nação Brasileira (BRASIL, 2012).

3.1 CONCEPÇÕES

O CGAEM (Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior) foi criado pela Portaria Nr 395, de 09 de junho de 2005, do Comandante do Exército, que tinha a seguinte redação no seu artigo Art. 1º:

Criar o Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM) com o objetivo de atualizar e ampliar a capacitação profissional dos oficiais superiores do Exército Brasileiro para o exercício de funções de chefia e assessoramento de estado-maior.

O Art. 4 trata sobre a destinação do curso:

O curso é destinado aos oficiais superiores das Armas, do Quadro de Material Bélico, do Serviço de Intendência, do Quadro de Engenheiros Militares e do Serviço de Saúde do Exército, não possuidores dos Cursos de Altos Estudos Militares da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME).

A primeira turma começou a funcionar no ano de 2006 na fase à distância, realizando a pós-graduação em convênio com a Universidade Castelo Branco.

Em 2010, por exigências do Ministério de Educação e Cultura na realização de cursos de pós-graduação à distância, a Universidade Castelo Branco foi substituída pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) no convênio com o EB. Depois o Convênio foi com a Universidade Estácio de Sá. No ano de 2015 passou a ser com o Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS-MG, sendo que em 2016 foi ofertado pela Estácio e depois retornou para o UNIS.

A partir de 2018 foi realizada a transição do CGAEM da ECEME para a EsFCEEx (Escola de Formação Complementar do Exército) situada em Salvador-BA, com a 2ª fase tendo o Efetivo previsto de 60(sessenta) oficiais superiores, e para 2019 temos previstos 120(cento e vinte) oficiais superiores para realizar a 2ª fase do Curso em 02(dois) turnos, um no primeiro e outro no segundo semestre.

O objetivo do CGAEM conforme o Art. 2 da Portaria Nr 203 – DECEX de 23 Nov 16 é:

O CGAEM visa atualizar e ampliar a capacitação profissional dos oficiais superiores do Exército Brasileiro, não possuidores do Curso de Altos Estudos Militares, para o exercício de funções de assessoramento de estado-maior e chefia de organizações militares, especificadas pelo Estado-Maior do Exército (EME), e possibilitar ao referido oficial a obtenção do título de pós-graduação em áreas universitárias de interesse da Força.

O CGAEM está atingindo plenamente as metas elencadas pelo Estado-Maior do Exército (EME) de preencher às vagas de E1 e E4 com Oficiais capacitados e preparados para funções administrativas, melhorando consideravelmente os processos administrativos dentro das Brigadas do EB.

3.2 MATRIZ CURRICULAR

O CGAEM é um curso que será atualizado a cada ano de acordo com as necessidades da Força e das atualizações que ocorrem constantemente na gestão e no gerenciamento da administração pública e privada. Como o curso possui 02(dois) anos de duração com uma fase EAD executada com o apoio de uma instituição de ensino superior credenciada com excelência na área acadêmica, e outra presencial com duração de 03(três) meses na EsFCEEx, haverá o tempo necessário para a preparação dos concludentes para fazerem diferença na execução de suas funções.

A matriz curricular dos alunos que iniciaram o curso no ano de 2018 com a fase EAD e terão o término do mesmo em 2019 na EsFCEEx em Salvador BA, na sua fase presencial atinge os objetivos elencados pelo EME (PLADIS CGAEM, 2018, Anexo 01).

O militar com o CGAEM possui em sua formação conhecimentos ligados à Administração Militar e a Administração Pública. Conforme a grade curricular da fase EAD,

o currículo possui as matérias de Administração I e II, Projetos, Metodologia da Pesquisa, Direito, Orçamento e Finanças, Auditoria, Gestão de Pessoal, Modelagem Organizacional, Qualidade na Administração Pública e Técnicas de Negociação. Esses conhecimentos passados durante 01 (um) ano por uma Instituição especializada em Administração, é um diferencial enorme para o emprego dos concludentes do CGAEM nas vagas de E4 (Oficial de Logística) das Brigadas do EB.

Já na fase presencial do CGAEM, no segundo ano do curso, há em aproximadamente 03 (meses) a apresentação de matérias mais específicas do dia a dia do militar, Gestão de Logística e Mobilização, Orçamento e Finanças II, Gestão de Pessoal II e Comunicação Social. A reunião de metade dos alunos do curso na EsFCEx em Salvador – BA, proporciona maior interação e troca de conhecimentos, além de finalizar todas as atividades necessárias a conclusão do curso.

A carga horária destinada as matérias é distribuída de acordo com a necessidade da Força Terrestre, sendo revista quando houver necessidade pelo EME, cumprindo com os objetivos de preparar o Oficial ingressante em 02 (dois) anos de formação.

3.3 PERFIL DO INGRESSANTE

O Departamento Geral do Pessoal (DGP) é responsável pela seleção dos candidatos ao CGAEM, seguindo os critérios das instruções reguladoras publicadas e atualizadas anualmente pelo Estado-Maior do Exército (EME) e também suas próprias diretrizes. Os critérios de seleção utilizados são de extrema importância para a transparência do processo e demonstram a importância do CGAEM para o EB. Por se tratar de um curso relativamente novo, com uma mudança de escola de formação responsável pela execução do mesmo muito recente, cresce a necessidade do apoio da autoridade patrocinadora (Cmt do EB) que poderá tornar o CGAEM o diferencial para a execução dos objetivos propostos nas diretrizes do comando, auxiliando seus comandantes na execução dos fatores críticos para o êxito da missão da Força.

Segundo o Art. 11 da Portaria Nr 203 do DECEX de 23 NOV 16 os critérios para a seleção são:

- I - Perfil do Avaliado;
- II - Ficha de Valorização do Mérito;
- III - Universo de seleção, turma de formação;
- IV - Tempo de sede;
- V – Inspeção de Saúde; e
- VI – Teste de Avaliação Física.

Conforme o Art. 4 da Portaria Nr 203 do DECEX de 23 NOV 16 e alterações realizadas pela Portaria Nr 109 do DECEX, de 16 MAI 17, os requisitos para inscrição no CGAEM são os seguintes:

- I - ser voluntário;
- II - ter requerido a inscrição dentro do prazo previsto no Calendário de Eventos, anexo destas Instruções;
- III - ter, no mínimo, 4 (quatro) anos no posto de major e, no máximo, 1 (um) ano no posto de tenente-coronel, referidos ao ano de matrícula;

a) para oficiais das Armas, do Serviço de Intendência e do Quadro de Material Bélico, do último ano do posto de capitão até no máximo 4 (quatro) anos no posto de major, referente ao ano da inscrição; e
b) para oficiais do Quadro de Engenheiros Militares e do Serviço de Saúde, 4 (quatro) anos no posto de major, e no máximo, 1 (um) ano no posto de tenente-coronel, referente ao ano da inscrição. Parágrafo único. Considera-se o último ano do posto como o ano do início da promoção da turma de formação ao posto subsequente; o oficial promovido a Tenente-Coronel ou a Major é considerado integrante do universo de majores ou de capitães no último ano no posto, respectivamente, se pertencer à turma de formação inclusa nesta condição.

IV - não estar na situação de *sub-judice*;

V - atender as condições estabelecidas pelo Regulamento de Movimentação para Oficiais e Praças do Exército (R-50), no que diz respeito a sua movimentação, a fim de permitir a aplicação dos conhecimentos adquiridos;

VI - ter sido considerado “apto” em Inspeção de Saúde (IS) e possuir conceito suficiente (S), no último Teste de Aptidão Física (TAF) que anteceder o período de inscrição ao processo seletivo, baseado no Padrão Básico de Desempenho Físico (PBD). O resultado deverá constar na Ficha do Sistema de Cadastro de Pessoal do Exército (SiCaPEX) do candidato;

VII - ter sua avaliação de desempenho compatível com as funções que desempenhará após a conclusão do curso;

VIII - não possuir Curso de Altos Estudos Militares do Exército (CAEM);

IX - tenha concluído, com aproveitamento, o Curso de Preparação ao

Curso de Altos

Estudos Militares (CP/CAEM); e

X - não estar relacionado para desempenho de missão no exterior e nem

fora da Força.

Os militares que estão sendo selecionados para o CGAEM passam por vários estágios de seleção, sendo a meritocracia o principal fator de escolha dos mesmos. Dessa forma o Exército Brasileiro está colocando profissionais que por 20 (vinte) anos de serviço ou mais foram testados em diversas funções e regiões do País, sempre se destacando muito bem nas tarefas que cumpriram (BRASIL, 2017).

4. DISCUSSÃO SOBRE ÀS POSSÍVEIS VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DOS OFICIAIS COM CGAEM NA FUNÇÃO DE E4 (OFICIAL DE LOGÍSTICA) DAS BRIGADAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

O E4 é o principal assessor do Cmt Bda em assuntos pertinentes à previsão e a provisão de suprimento, manutenção, transporte, saúde e outros serviços de Ap Log para a organização. Deve manter estreita e contínua coordenação com os Cmt das organizações

responsáveis pelas operações de apoio logístico. Orienta e auxilia outros oficiais do EM sobre assuntos de natureza logística em suas respectivas áreas de responsabilidade. Assegura que estejam disponíveis adequados canais técnicos para as atividades de Ap Log, dentro dos limites de sua responsabilidade (BRASIL, 2003).

“No contexto das grandes transformações que marcaram, recentemente, o mundo do trabalho, faz-se necessária a formação de servidores que tenham perfil multifuncional e sejam detentores não apenas de conhecimentos técnicos relevantes para o desempenho de suas funções, mas também de habilidades e atitudes compatíveis com os postos a serem ocupados” (PIRES, 2005. p. 94). Verifica-se que o EB está no azimute correto com o aumento no número de alunos no CGAEM, preparando Oficiais Superiores (Majores e Tenentes-Coronéis), com perfil multifuncional e habilidades necessárias ao desempenho da função de E4 das Brigadas.

As competências citadas por Pires (2005) que são as mais importantes para o novo ambiente de trabalho do século XXI, são o autodesenvolvimento, a criatividade, a capacidade de trabalhar em equipe, de construir relacionamentos e de gerar resultados, todas essas evidenciadas pelos detentores do Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior.

O Oficial de Logística desenvolve suas atividades de gestão dos suprimentos da Brigada alinhadas com as práticas executadas ao longo do tempo durante às campanhas militares que o País se envolveu e também os ensinamentos das escolas militares, onde se desenvolve doutrinas militares. Nos últimos anos vem sendo implementado mecanismos gerenciais voltados para a reorganização administrativa da instituição objetivando o melhor emprego dos recursos e dos agentes públicos sob sua responsabilidade. Segundo Rabello (2012), a reforma no aparelho estatal trouxe maior efetividade na governança, possibilitando maior precisão e efetividade nas tomadas de decisão, bem como aumentou a qualidade do produto final ofertado ao cidadão.

“Liderar é bater metas consistentemente, com o time fazendo certo” (FALCONI, 2009, p. 13-14). Aproveitando essa excelente citação podemos afirmar que a Força Terrestre sempre esteve a frente no trabalho em equipe, mostrando que a diferença do Exército para outras Instituições sem credibilidade é a administração do caos em tempo de guerra, e a organização de seus efetivos em qualquer tempo, batendo metas e acertando.

Como órgão autônomo da Administração Pública Federal, o Exército Brasileiro possui estrutura organizacional própria subordinada ao Ministério da Defesa (MD). Sendo uma Instituição com presença nacional, divide-se em oito Comandos Militares de Área (C Mil A), que conduzem a gestão administrativa e operacional da Força Terrestre. Esses C Mil A subdividem-se em grandes unidades denominadas Regiões Militares (RM), Divisões de Exército (DE) e Brigadas (Bda). Um escalão abaixo encontra-se o grupo formado pelas Organizações Militares do Corpo de Tropa (OMCT), Unidades de Apoio e Estabelecimentos de Ensino (BRASIL, 1990).

O Currículo dos Oficiais Superiores com o CGAEM os colocam a frente de outros militares que não são possuidores do curso, e com o tempo a Força Terrestre conseguirá completar todas às vagas de Estado-Maior voltadas para Administração e Recursos Humanos a nível superior com possuidores do mesmo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi apresentar às possíveis vantagens da utilização dos oficiais com o CGAEM no recompletamento das vagas de E4 (Oficial de Logística) das Brigadas do Exército Brasileiro, sendo esse universo formado por militares possuidores de formação acadêmica de interesse voltado à gestão da administração militar, com objetivo de emprego em funções de administrador nas GU da Força Terrestre e também do comando de algumas OM conforme determinação do EME.

Em conformidade ao cenário atual da gestão da administração pública brasileira as Forças Armadas (FFAA), em particular o Exército Brasileiro, implantou no início do século XXI o conceito de racionalização administrativa focado na gestão pública das suas organizações militares (OM). Nesse contexto, o Alto Comando implementou políticas direcionadas ao emprego de pessoal, tudo com a finalidade de alocar de forma diligente e hábil a força de trabalho, evitar o emprego equivocado dos efetivos e o excesso de funções, buscando aperfeiçoar a estrutura organizacional de modo que os processos sejam desencadeados de maneira eficiente e efetiva (BRASIL, 2018).

O militar com o CGAEM possui em sua formação conhecimentos ligados à Administração Militar e a Administração Pública. Conforme a grade curricular da fase EAD, o currículo possui às matérias de Administração I e II, Projetos, Metodologia da Pesquisa, Direito, Orçamento e Finanças, Auditoria, Gestão de Pessoal, Modelagem Organizacional, Qualidade na Administração Pública e Técnicas de Negociação. Esses conhecimentos passados durante 01 (um) ano por uma Instituição especializada em Administração, é um diferencial enorme para o emprego dos concludentes do CGAEM nas vagas de E4 (Oficial de Logística) das Brigadas do EB. A interação dos Oficiais alunos com suas experiências na Administração Pública com professores Mestres e Doutores, com experiência em empresas públicas e privadas, prepara de forma eficiente o futuro E4 dos Estados-Maiores das Brigadas do EB.

Já na fase presencial do CGAEM, no segundo ano do curso, há em aproximadamente 03 (meses) a apresentação de matérias mais específicas do dia a dia do militar, Gestão de Logística e Mobilização, Orçamento e Finanças II, Gestão de Pessoal II e Comunicação Social. A reunião de metade dos alunos do curso na EsFCEx em Salvador – BA, proporciona maior interação e troca de conhecimentos, além de finalizar todas as atividades necessárias a conclusão do curso.

A função de Oficial de Logística do EM das Brigadas é um desafio onde o militar necessita atingir às metas elencadas pela Força Terrestre relativas ao emprego correto dos recursos públicos, liderando os Comandantes das OM subordinadas a fazerem o certo, dentro do que rege a administração pública. Sendo possuidor do CGAEM esse militar poderá exercer essa liderança com mais confiança em suas ações, levando sua equipe a fazer o certo.

Nesse contexto o emprego dos militares possuidores do CGAEM na função de E4 das Brigadas do Exército Brasileiro é uma solução que está atualizada dentro da modernização dos processos da Força Terrestre, sendo oportuna e eficiente perante as necessidades da administração militar.

Encerrando o presente trabalho de grande relevância para o melhor emprego dos recursos humanos do Exército Brasileiro, oriento aos futuros pesquisadores do assunto em

tela a importância de uma Pesquisa de Campo com Oficiais com o CGAEM que estão nas vagas de E4 dos Estados-Maiores das Brigadas do Exército Brasileiro.

TÍTULO

ADVANTAGES OF THE USE OF THE OFFICERS FORMED IN THE CGAEM IN THE FUNCTION OF E4 (OFFICIAL OF LOGISTICS) OF THE STATE OF THE BRIGADES OF THE BRAZILIAN ARMY

ABSTRACT

The objective of this work is to present the advantages of the use of Officers with CGAEM (Course of Management and Advice of Staff) for the replenishment of vacancies of E4 (Logistics Officer) of the Major States of the Brigades of the Brazilian Army. This approach is justified due to the need to fill the vacancies of E4 (Logistics Officer) with personnel trained within an updated methodology, in accordance with the principles of Public Administration and with the purpose of meeting the aspirations of Brazilian society. The purpose of this study will be achieved through the bibliographic review and documentary research of manuals, ordinances and regulatory instructions of the Brazilian Army.

Keywords: Allocation of military personnel. CGAEM. Logistics Officer. Brazilian Army.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. Exército Brasileiro. **Brigadas de Infantaria**, 1ª Edição, 1984 (C 7-30).

- _____. Exército Brasileiro. **Estado-Maior e Ordens**, 1º Volume, 2ª Edição, 2003a (C 101-5-1).

- _____. Exército Brasileiro. **Estado-Maior e Ordens**, 2º Volume, 2ª Edição, 2003b (C 101-5-1).

- _____. Exército Brasileiro. **Regulamento de Administração do Exército**, RAE (R-3), Decreto Nr 98.820, de 12 DE JANEIRO DE 1990.

- _____. Exército Brasileiro. **Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2016-2022 (EB20D-01.028)**. Disponível no endereço eletrônico: www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1405&act=bre. Acesso em: 17 julho. 2018.

- _____. Regulamento do Departamento-Geral do Pessoal (EB10-R-02.001). Disponível no endereço eletrônico: www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1134&act=bre. Acesso em: 17 julho. 2018.
- _____. Missão e visão de futuro. Exército Brasileiro, 2012.
- _____. **Portaria nº 395-Cmt Ex**: cria o Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior e dá outras providências. Brasília, 2005.
- _____. **Portaria nº 203-DECEX**: Instruções Reguladoras para a Inscrição, a Seleção e a Matrícula no CGAEM (EB60-IR-11.002), 1ª Edição, 2016.
- _____. **Portaria nº 109-DECEX**: Altera e suprime dispositivos das Instruções Reguladoras para a Inscrição, a Seleção e a Matrícula no CGAEM (EB60-IR-11.002), 16 MAIO DE 2017.
- _____. Normas para Referenciação dos Cargos Militares do Exército Brasileiro. Disponível no endereço eletrônico: portal.dcem.dgp.eb.mil.br/...Pra.../Portaria_Nr_101-EME_de%2001Ago2007.pdf. Acesso em: 30 julho. 2018.
- _____. PLADIS CGAEM 2018. **Centro Universitário do Sul de Minas/ UNIS-MG**. Varginha, 2018.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG, 2009.

PIRES, Alexandre Kalil... [et al.]. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

RABELLO, Wagner. **Estruturação da Máquina Administrativa no Brasil desde 1930: Dimensões Estruturais e Culturais**. Disponível no endereço eletrônico: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/administracao-publica-4/>.

