

**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

Maj Inf PABLO MOURA PINHEIRO

O processo de aquisição de materiais e serviços em proveito das tropas do Exército empregadas nos Jogos Olímpicos 2016: pontos fortes e oportunidades de melhoria.



Rio de Janeiro

2019

Maj Inf **PABLO MOURA PINHEIRO**

O processo de aquisição de materiais e serviços em proveito das tropas do Exército empregadas nos Jogos Olímpicos 2016: pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Projeto de pesquisa apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como pré-requisito para matrícula em programa de pós-graduação *lato sensu* em Ciências Militares.

Orientador: Ten Cel Int MARCELO PEÇANHA DA GRAÇA

Rio de Janeiro
2019

P654p Pinheiro, Pablo Moura

O processo de aquisição de materiais e serviços em proveito das tropas do Exército empregadas nos Jogos Olímpicos 2016: pontos fortes e oportunidades de melhoria. / Pablo Moura Pinheiro —2019.
45 f: il. ; 30 cm.

Orientação: Marcelo Peçanha da Graça

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)—Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

Bibliografia: f. 44-45

1. JOGOS OLÍMPICOS – AQUISIÇÃO 2. JOGOS OLÍMPICOS – SERVIÇOS 3. JOGOS OLÍMPICOS – TROPAS EXÉRCITO I.Título.

CDD 355.4

Maj Inf **PABLO MOURA PINHEIRO**

O processo de aquisição de materiais e serviços em proveito das tropas do Exército empregadas nos Jogos Olímpicos 2016: pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Projeto de pesquisa apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como pré-requisito para matrícula em programa de pós-graduação *lato sensu* em Ciências Militares.

Aprovado em 23 de outubro de 2019.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

MARCELO PEÇANHA DA GRAÇA – TC – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

ALISSON ALENCAR DAVID – Maj – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

ORLANDO MATTOS SPARTA DE SOUZA – Maj – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa Juliana pelo apoio e compreensão diante das inúmeras horas de dedicação a este trabalho que me retiraram o prazer de sua companhia.

Ao meu filho Pablo, fonte de inspiração e motivação para minha insistente busca pelo objetivo de cursar a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

Ao meu bom Deus, pela saúde e paz e ao Ten Cel Marcelo Peçanha pela orientação firme e objetiva na realização deste trabalho.

RESUMO

O Brasil protagonizou nos últimos anos uma série de eventos esportivos de importância global atraindo a atenção do mundo e trazendo reflexos psicossociais à população. A realização desses eventos trouxe à discussão, dentre os diversos setores da sociedade, a questão da Segurança Integrada. Os Jogos Olímpicos 2016 foram realizados na cidade do Rio de Janeiro, com jogos de futebol sendo realizados em outras sedes como Manaus, Salvador, Brasília, Belo Horizonte e São Paulo. Nesse contexto, o planejamento governamental seguiu o modelo das Copas, considerando ações de segurança – a cargo dos OSP – e ações de defesa – a cargo das Forças Armadas, além da atividade de Inteligência, a cargo da ABIN. O emprego de volumosos recursos suscitou gestão eficiente nos diferentes níveis, notadamente diante da situação econômica do País. Em Belo Horizonte, uma das cidades sede dos jogos de futebol, tive a oportunidade de fazer parte de grupo de trabalho (GT) que teve como responsabilidade o levantamento das necessidades e a gestão dos recursos destinados ao Grande Evento. Sabe-se que a legislação que rege a administração pública financeira âmbito federal é vasta e complexa, um sem números de portarias e leis que descrevem as possibilidades e limitações, com destaque para a Lei de Licitações e aos princípios que direcionam a administração pública como a Legalidade, Moralidade e Impessoalidade. Com efeito, tornou-se fundamental para os órgãos do Exército a perfeita compreensão e o esforço no sentido do alinhamento normativo. Em resumo, como demonstrada acima, a proposta desta pesquisa é relevante, demonstrando a importância do assunto em pauta, notadamente quanto ao aspecto da gestão de recursos financeiros, auxiliando nas futuras atividades de aquisição de produtos e serviços por parte da Força Terrestre. Sendo assim, para atingir o objetivo proposto, o estudo apresenta os pontos fortes e as oportunidades de melhoria frutos da participação nesse grande evento.

Palavras chaves: 1. Jogos olímpicos, 2. Aquisição, 3. Produtos, 4. Serviços.

ABSTRACT

In recent years, Brazil has played a series of sporting events of global importance, attracting the world's attention and bringing psychosocial reflexes to the population. The realization of these events brought to the discussion, among the various sectors of society, the issue of Integrated Security. The 2016 Olympic Games were held in the city of Rio de Janeiro, with soccer games being held at other venues such as Manaus, Salvador, Brasilia, Belo Horizonte and Sao Paulo. In this context, the government planning followed the World Cup model, considering security actions - in charge of the OSP - and defense actions - in charge of the Armed Forces, in addition to the intelligence activity, in charge of ABIN. The use of large resources has led to efficient management at different levels, especially in view of the country's economic situation. In Belo Horizonte, one of the host cities of the soccer games, I had the opportunity to be part of a working group (WG) that was responsible for needs assessment and resource management for the Grand Event. It is well known that the legislation governing federal public financial administration is vast and complex, one without a number of ordinances and laws describing the possibilities and limitations, with emphasis on the Bidding Law and the principles that govern public administration as the Legality, Morality and Impersonality. In fact, perfect understanding and the effort towards normative alignment became fundamental for the Army organs. In summary, as shown above, the purpose of this research is relevant, demonstrating the importance of the subject under consideration, especially regarding the aspect of financial resources management, assisting in the future activities of acquisition of products and services by the Ground Force. Thus, to achieve the proposed objective, the study presents the strengths and opportunities for improvement resulting from the participation in this great event.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Princípios da Administração Pública	16
Figura 2 - Processo de Aquisição	17
Figura 3 - Áreas de interesse	21
Figura 4 - Organização do CDA-BH	25
Figura 5 - Organização do CDA-BH	25
Figura 6 - Organização do EM FTC	26
Figura 7 - Cronograma de Trabalho	27
Figura 8 - Quadro de Responsabilidades	28
Figura 9 - Estimativa de Recursos	29
Figura 10 – Lista de Pregões	31
Figura 11 - Ações prioritárias	32
Figura 12 – Sala do CCDA-BH	33
Figura 13 – Quantidade de containers contratados	36
Figura 14 – Container banheiro	37
Figura 15 – Banheiro químico	38
Figura 16 – Aprestamento da FTC	38
Figura 17 – Material de emprego militar	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	METODOLOGIA.....	10
3	DESENVOLVIMENTO.....	13
3.1	A LEGISLAÇÃO QUE REGE O PROCESSO DE AQUISIÇÃO.....	13
3.2	O PLANEJAMENTO DO EMPREGO DOS RECURSOS NO CCDA-BH.....	17
3.3	ANÁLISE DO PROCESSO E DAS AQUISIÇÕES.....	29
3.3.1	ANÁLISE DO PROCESSO.....	29
3.3.2	ANÁLISE DAS AQUISIÇÕES.....	31
4	CONCLUSÃO.....	38
4.1	PONTOS FORTES.....	38
4.2	OPORTUNIDADES DE MELHORIA.....	40
	BIBLIOGRAFIA.....	43

1. INTRODUÇÃO

Entre os anos de 2007 e 2016 o Brasil foi palco de uma série de eventos internacionais. Nesse período ocorreram eventos de cunho esportivo como os Jogos Pan-Americanos de 2007, os Jogos Mundiais Militares em 2011, a Copa das Confederações da FIFA em 2013, a Copa do Mundo da FIFA em 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos – Rio 2016. Além de reuniões de caráter político e social como a Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável (Rio +20), em 2012 e a Jornada Mundial da Juventude em 2013.

Dentro deste contexto, o país recebeu desde autoridades do mais alto escalão mundial até o cidadão comum de diversos países. Em menos de dez anos, portanto, o País atraiu a atenção do mundo para a sua realidade, o que trouxe à discussão, pela sociedade, a questão da Segurança Integrada, envolvendo os eixos: Defesa Nacional, representado pelo Ministério da Defesa (MD); Segurança Pública, representado pelo Ministério da Justiça (MJ); e Inteligência, representado pelo Gabinete de Segurança Institucional (GSI), que muitas vezes, atuou como mediador dos conflitos de interesses entre os eixos. (BRASIL, 2015, p. 34).

Em contrapartida, o número elevado de eventos internacionais de vulto, em um curto espaço de tempo, permitiu o incremento nas relações interpessoais dos eixos envolvidos na Segurança Integrada. (BRASIL, 2015).

Nesse contexto, encerrando o período de grandes eventos no Brasil, o País sediou os XXXI Jogos Olímpicos da era moderna, com sede principal na cidade do Rio de Janeiro. Além dessa, as cidades sede do futebol foram Manaus, Salvador, Brasília, Belo Horizonte e São Paulo.

Em linhas gerais, o planejamento governamental para o evento olímpico seguiu o modelo das Copas, considerando ações de segurança – a cargo dos OSP – e ações de defesa – a cargo das Forças Armadas, além da atividade de Inteligência, a cargo da ABIN.

Assim, mesmo em meio à situação econômica desfavorável, o Brasil conquistou a incumbência da realização dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, na cidade do Rio de Janeiro, juntamente com a obrigação de cumprimento de todas as responsabilidades atinentes à preparação, ao planejamento e à condução de tudo o que diz respeito a eventos deste porte.

O emprego de volumosos recursos no evento Jogos Olímpicos suscitou gestão eficiente nos diferentes níveis, notadamente nos escalões mais baixos, com destaque para os efetivos que operaram nas 06 (seis) cidades sede dos jogos de futebol, responsáveis por identificar as reais necessidades das tropas nas atividades de Defesa de Estruturas Estratégicas e Força de Contingência.

No ano de 2013, foram apresentados ao Ministério da Defesa (MD) e, no prosseguimento, à Casa Civil da Presidência da República os Projetos do Exército, que continham, no seu escopo, o planejamento de recebimento de recursos, mediante destaques, para os anos de 2014 (recursos já distribuídos), 2015 (recursos em distribuição) e 2016.

Para o planejamento do emprego dos recursos e projetos referentes aos Jogos Olímpicos 2016, o Exército definiu as responsabilidades do Centro de Inteligência do Exército (CIE), dos Órgãos de Direção Setorial (ODS) e dos Grandes Comandos.

Uma das áreas temáticas, e como tema escolhido para esse trabalho, está a *Área Cidades do Futebol Olímpico*, a cargo do Comando de Operações Terrestres (COTER), em seu Projeto de número 62, com a finalidade de apoiar com recursos as tropas dedicadas à Força de Contingência e Força de Proteção de Estruturas Estratégicas nas Cidades Sede do Futebol Olímpico.

Em Belo Horizonte, local em que tive a oportunidade de fazer parte de grupo de trabalho que teve como responsabilidade o levantamento das necessidades e a gestão dos recursos destinados ao Grande Evento, foram realizadas medidas para operacionalização e otimização dos eventos. As atividades desse grupo iniciaram no ano anterior, por meio de reuniões mensais levantando as principais dificuldades e as reais necessidades de créditos nas diferentes Naturezas de Despesa (ND) com vistas a apoiar da melhor maneira possível as tropas empregadas.

Sabe-se que a legislação que rege a administração pública financeira âmbito federal é vasta e complexa, um sem números de portarias e leis que descrevem as possibilidades e limitações, com destaque para a Lei de Licitações e aos princípios que direcionam a administração pública como a Legalidade, Moralidade e Impessoalidade. Com efeito, tornou-se fundamental para os órgãos do Exército a perfeita compreensão e o esforço no sentido do alinhamento normativo.

Dessa forma o Centro de Coordenação de Defesa de Área (CCDA) de Belo Horizonte buscou seguir à risca a legislação em vigor, agindo com proatividade e

eficiência na gestão dos recursos a ele destinado, valendo-se da experiência de militares capacitados e seguindo as orientações dos órgãos de controle interno e externo.

Diante do acima exposto, o presente trabalho visa analisar a gestão dos recursos e o processo de aquisição de produtos e serviços, identificando os pontos fortes observados e óbices enfrentados pelo Comando da 4ª Região Militar, por meio de seu Escalão Logístico, setor desse Grande Comando responsável pelo planejamento e execução orçamentária.

2. METODOLOGIA

Aplicando-se, então, este entendimento ao escopo do trabalho chega-se ao questionamento: como se deu o planejamento e a gestão dos recursos descentralizados pelo COTER para as tropas envolvidas no CCDA de Belo Horizonte – MG e quais os produtos adquiridos e os serviços contratados mais relevantes para a atividade?

Segundo Creswell, a declaração do objetivo é a parte mais importante de todo o estudo, e precisa ser apresentada de maneira clara e específica. Além disso, ele ressalta que devido a essa importância, a declaração desse propósito deve ser estabelecida de forma separada de outros aspectos do estudo, sendo estruturada num tópico exclusivo (CRESWELL, 2010). Assim, esta pesquisa apresenta a seguir o objetivo geral e seus cinco objetivos específicos.

Como foi realizada a gestão, no que diz respeito às aquisições de produtos e serviços, dos recursos disponibilizados pelo COTER para as tropas empregadas em Belo Horizonte, durante os Jogos Olímpicos 2016? Ao responder esta pergunta, este trabalho encontra o seguinte objetivo geral conforme descrito a seguir: analisar e identificar quais os aspectos positivos e as oportunidades de melhoria no processo de aquisição de produtos e serviços em proveito das tropas empregadas com foco nas atividades de Proteção de Estruturas Estratégicas e como Força de Contingência, durante os Jogos Olímpicos 2016.

A fim de viabilizar a consecução do objetivo geral apresentado foram formulados alguns objetivos específicos a serem alcançados, que balizarão o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado neste estudo e que serão elencados em seguida:

a. Analisar o planejamento de descentralização de recursos dentro do Projeto de número 62 do COTER, que teve como finalidade apoiar com recursos as tropas dedicadas à Força de Contingência e Força de Proteção de Estruturas Estratégica específico para o CCDA de Belo Horizonte.

b. Analisar de maneira sintética as aquisições de produtos e serviços em prol das tropas, identificando aquelas consideradas imprescindíveis para a execução das tarefas impostas às tropas.

c. Analisar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria no processo de gestão de aquisição e contratação de serviços.

Esta seção objetiva discorrer de forma sucinta acerca dos principais tópicos que justificam a relevância deste trabalho. Desta forma, a importância desta proposta de pesquisa está apoiada nos seguintes aspectos:

O Brasil vive atualmente um cenário de busca pela retomada econômica (OLIVEIRA e TOKARNIA, 2018) e, neste cenário, é importante que os órgãos públicos se empenhem na otimização da gestão dos recursos, adquirindo produtos e serviços que cumpram a finalidade a qual se destinam, além de colocar em prática soluções inovadoras, visando à economicidade em todas as esferas de governo e escalões de atuação.

Assim, o processo de aquisição de produtos e serviços estudado neste trabalho contribui para o aperfeiçoamento da gestão de recursos, dentro do Exército Brasileiro, uma vez que analisa de forma crítica a qualidade das contratações de serviços e aquisições de produtos, verificando a adequabilidade ou não para a consecução da atividade-fim.

Nesse sentido, pode-se utilizar da experiência adquirida durante a realização dos Jogos Olímpicos para aperfeiçoar a gestão dos créditos recebidos, no sentido de criar um catálogo de bons exemplos de aquisições de produtos e serviços, servindo de referência para atividades futuras semelhantes.

A falta de artigos e documentos descrevendo os melhores exemplos de aquisição de produtos e serviços em proveito de tropas, com tarefas definidas dentro do Exército, destaca ainda mais a relevância da pesquisa.

Desta forma, o presente trabalho pretende ampliar o cabedal de conhecimento acerca da gestão dos recursos que tem por finalidade facilitar a atividade-fim, servindo ainda como base de dados e informações para outros estudos sobre o assunto.

Com efeito, a pesquisa se justifica diante da participação cada vez maior, do Exército Brasileiro, em Grandes Eventos, havendo dessa maneira a necessidade de melhoria do planejamento e emprego de recursos.

Com base nos conceitos teóricos apresentados no Manual de Elaboração de Projetos de Pesquisa da Escola de Comando e Estado Maior do Exército (ECEME), a metodologia que será empregada na confecção do trabalho científico será conforme o descrito a seguir. Seguindo a taxionomia de Vergara (2009), essa pesquisa será qualitativa, explicativa, bibliográfica e documental. Qualitativa, pois estará privilegiando análises de documentos, relatos e entrevistas para entender os benefícios por meio da atuação de militares de uma forma mais profunda. Explicativa porque o autor buscará tornar o assunto o menos complexo possível. Bibliográfica porque terá sua fundamentação teórico-metodológica na investigação dos assuntos abordados e na criação do conhecimento disponíveis em livros, manuais, artigos e redes eletrônicas de acesso livre ao público em geral, além da fundamental experiência do autor na atividade. Documental porque se utilizará de documentos de trabalhos, relatórios, ofícios e memorandos não disponíveis para consultas públicas.

O universo desse trabalho será composto pelos dados consolidados no CCDA da cidade de Belo Horizonte – MG.

Essa pesquisa iniciar-se-á com uma pesquisa bibliográfica na literatura (Livros, manuais, revistas especializadas e militares, jornais, artigos, internet, trabalhos acadêmicos, contudo a principal fonte será a experiência particular do autor) com dados pertinentes ao assunto. Nesta oportunidade, será feita a seleção de toda a documentação que será utilizada no trabalho. Em prosseguimento, utilizar-se-á, em princípio, a pesquisa documental, via digital, nos arquivos do Estado-Maior do Exército, COTER, Comando Logístico e Comando da 4ª Região Militar, onde se buscará documentação que porventura exista sobre as aquisições de produtos e serviços além de consultas ao Portal da Transparência. As conclusões decorrentes desta pesquisa permitirão elencar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria quanto à aquisição de produtos e serviços neste grande evento.

A abordagem escolhida para o tratamento dos dados privilegia procedimentos qualitativos de pesquisa. Isto em razão da natureza do problema dessa pesquisa e do perfil do pesquisador. Os dados serão tratados pela análise do conteúdo, que, segundo Vergara (2009), é “uma técnica para o tratamento de dados que visa

identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Isto ocorrerá durante toda a investigação, tanto na pesquisa bibliográfica quanto na documental.

O método escolhido possui limitações, pois por se tratar de uma pesquisa bibliográfica limitar-se-á às consultas realizadas pelo autor, que buscará a maior variação possível, é de extrema importância à seleção das fontes a serem utilizadas no trabalho, a fim de se evitar que a análise subjetiva seja tendenciosa. Enfim, a metodologia utilizada buscará evidenciar de forma objetiva e clara, os seus tipos, universo e amostra, tratamento de dados e as limitações dos métodos elencados. Com isso, acredita-se que o método escolhido será acertado e possibilitará alcançar com sucesso o objetivo final desta pesquisa.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 A LEGISLAÇÃO QUE REGE O PROCESSO DE AQUISIÇÃO.

Durante os Jogos Olímpicos 2016 as cidades sede dos jogos de futebol receberam recursos públicos, descentralizados pelo Comando de Operações Terrestres (COTER), para apoio às tropas empregadas com a missão de Defesa de Estruturas Estratégicas e atividades de preparação com a Força de Contingência.

Esses recursos foram recebidos pelos Centros de Coordenação e Defesa de Área (CCDA), num total de 06 (seis), um em cada cidade sede, a saber, Rio de Janeiro, Manaus, Salvador, Brasília, Belo Horizonte e São Paulo. Em seguida o recurso foi descentralizado para as Unidades responsáveis pelos processos de aquisição

Na Administração Pública, o gestor do recurso é regido pelos princípios elencados na Constituição Federal, como por exemplo, a economicidade, não sendo facultativo o atendimento a cada um deles. Ainda mais em um período de crise econômica observada em âmbito nacional, cresce em importância a boa gestão pública de recursos. Assim, é indispensável que cada aquisição seja planejada e executada com critério.

As Organizações Militares do Exército, Unidades Administrativas da Administração Pública Federal (UA), são contempladas com recursos orçamentários e financeiros originados no Orçamento Federal, empregados para o atendimento de

suas necessidades a fim de que estejam aptas a cumprirem suas missões institucionais.

A gestão dos referidos recursos é realizada pelos chamados Agentes da Administração que, seguindo legislações específicas, são os responsáveis pela utilização dos mesmos. Dentre esses agentes, o Agente Diretor, normalmente o Comandante, Chefe ou Diretor da OM, é o principal responsável perante os órgãos de controle interno e externo.

Essa autoridade se denomina, ainda, Ordenador de Despesa (OD), quando do desempenho de atividades ligadas à administração orçamentária e financeira. (BRASIL, 1990). Nesse papel, o OD é assessorado pelos chamados Agentes Executores Diretos, oficiais investidos em cargos para o desempenho de funções administrativas, os quais, por sua vez, são assessorados por outros oficiais e praças, na condição de Auxiliares.

No entanto, nem sempre as funções administrativas nas OM são exercidas por militares capacitados para esse fim, seja pelas qualificações obtidas nas Escolas de Formação não terem sido voltadas especificamente para a Administração Militar, seja pelas restrições de efetivos que implicam, muitas vezes, na ausência de profissionais formados para tal. Mesmo estes militares, por diversos motivos, podem não estar com seus conhecimentos atualizados para o desenvolvimento das atividades gerenciais dos negócios públicos. Alia-se às situações acima o fato de que todos os agentes e auxiliares da administração são militares e, portanto, devem estar em plenas condições de cumprir com os deveres da profissão, tal e qual àqueles direcionados, exclusivamente, para o exercício das atividades bélicas.

A necessidade de o Exército gerir os recursos orçamentários e financeiros recebidos, para que possa se preparar e estar em condições de ser empregado relevam a importância do papel dos atores envolvidos nesse processo.

As aquisições de produtos e serviços utilizando recursos públicos devem seguir as legislações vigentes, além de orientações do Tribunal de Contas da União (TCU), com vistas a manter a legalidade e o devido rito processual, mantendo o controle por parte do gestor e reduzindo a possibilidade de riscos. Dentre a vasta jurisprudência acerca do assunto destacam-se os aspectos abaixo.

A Constituição Federal de 1988 (CF) disciplina *in verbis* em seu “Art 37, Inciso XXI – ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure

igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.”

No mesmo contexto, a CF normatiza ainda que a competência para dispor sobre normas gerais de licitações e contratos é da União, nos termos do art. 22, XXVII:

art. 22 [...] XXVII – normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no art. 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do art. 173, § 1º, III;

Outra legislação bastante pertinente é a Lei de Licitações (Lei Nº 8.666/1993) que prevê a sua aplicação para toda a Administração direta e também para a indireta, incluindo “as empresas públicas, as sociedades de economia mista”. Tal norma orienta quanto aos princípios da administração que devem ser observados pelo responsável pelos recursos, conforme apresentado de forma esquemática abaixo.

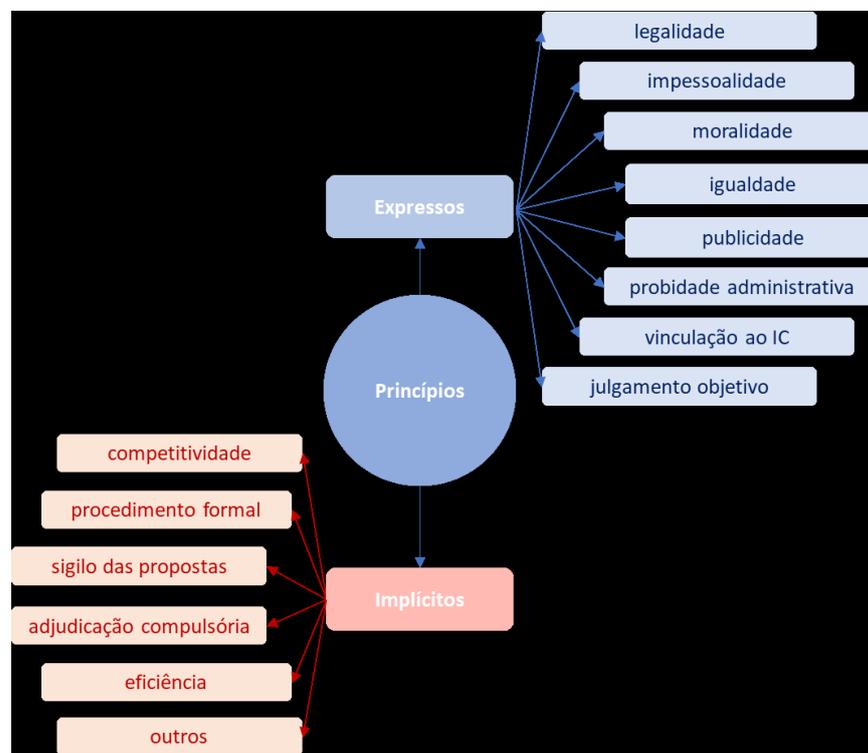


Figura 1 – Princípios da Administração Pública

Outro aspecto importante da mesma norma está no Art. 2º da Lei de licitações afirmando que “As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei.”

Uma modalidade de aquisições bastante comum é o Pregão, regido pela Lei 10.520/2002 que estabelece normas gerais de licitações para essa modalidade aplicando-se integralmente a todos os entes da Federação (União, estados, DF e municípios) e também a todas as entidades administrativas (autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista).

No sítio do Tribunal de Contas da União é possível verificar um quadro resumo contendo o organograma básico que descreve o processo de aquisição dentro da administração pública.

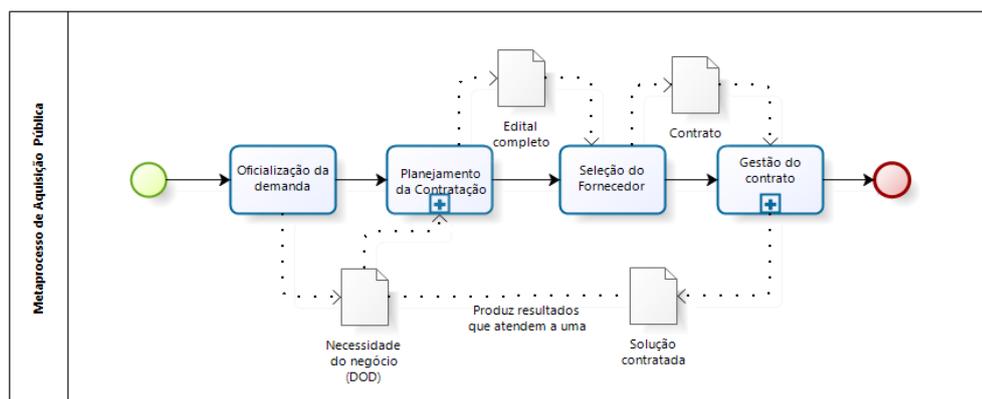


Figura 2 – Processo de Aquisição

A contratação de empresas privadas por parte dos órgãos públicos foi amplamente utilizada nesse grande evento, sendo tema de diversos estudos. A busca pela redução de custos deve ser buscada a todo o momento como descrito pelo Tribunal de Contas da União “alcançar os resultados pretendidos e atender à necessidade da contratação, com os respectivos preços estimados, levando em conta aspectos de economicidade, eficácia, eficiência e padronização”.

A Medida Provisória no 2.026/2000 criou a modalidade pregão a ser utilizada exclusivamente pela União, sendo em 17/07/02 convertida na Lei Federal nº 10.520 não repetindo a restrição da utilização apenas pela União. Essa modalidade de

licitação, realizada de forma presencial ou eletrônica, visa selecionar a melhor oferta e só pode ser utilizado para aquisição de bens e serviços comuns.

No ano de 2005, o Decreto Nº 5.450 determinou que as compras governamentais, no âmbito da Administração Pública Federal fossem realizadas por meio de pregão para compras de bens e serviços comuns e a forma eletrônica como preferencial. Tendo em vista que a maior parte das aquisições das Unidades Gestoras (UG) trata de bens e serviços comuns e a determinação do referido Decreto, o pregão é a modalidade de licitação mais usada na Seção de Licitações.

O Sistema de Registro de Preços (SRP) foi instituído pela Lei nº 8.666/93, art. 15, inciso II, porém só poderia ser utilizado por meio da Concorrência. O Decreto nº 4.342, de 23 de agosto de 2002, no art. 3º, permitiu utilizá-lo também na modalidade pregão.

Posteriormente, o SRP foi regulamentado por meio do Decreto 7.892/2013. Em complementação, ENAP (2015g, p. 5) aponta que: O Sistema de Registro de Preços é uma ferramenta ao processo de licitação pública na qual a administração mantém registrados, em ata própria (Ata de Registro de Preços), os produtos ou serviços com suas especificações, os valores e fornecedores devidamente habilitados, para contratações futuras.

A utilização dessa ferramenta permitiu grande avanço nas contratações públicas. Aliado ao pregão a unidade poderá fazer planejamento das aquisições e proceder ao certame licitatório de acordo com seu histórico de aquisições, tendo em vista que não há necessidade de expectativa de crédito para a modalidade pregão. Assim, a licitação pode ser realizada com antecedência, permitindo o empenho logo após o recebimento da nota de crédito.(CEIA)

3.2 O PLANEJAMENTO DO EMPREGO DOS RECURSOS NO CDA-BH.

Para o perfeito conhecimento das atividades de responsabilidade do Exército nas cidades sede dos jogos de futebol, há a necessidade de se entender, de maneira resumida, as missões da Força constantes no Plano Estratégico de Segurança Integrada (PESI).

Para isso, foram utilizadas algumas referências para o desenvolvimento desta parte do trabalho como a Portaria Normativa nº 2221/MD, de 20 de agosto de 2012, Diretriz Ministerial que estabeleceu orientações para a atuação do Ministério da

Defesa nos grandes eventos; a Diretriz Ministerial nº 20/2014, Diretriz Ministerial de Emprego de Defesa (DMED) – Planejamento Estratégico dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, do Ministro da Defesa, de 11 de setembro de 2014; a Diretriz de Planejamento Estratégico Militar (DPEM) – Planejamento Estratégico dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, do Ministro da Defesa, de 31 de outubro de 2014; e o Plano Estratégico de Emprego Conjunto das Forças Armadas (PEECFA) Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016.

Dessa forma, com vistas à realização dos Jogos Olímpicos em ambiente pacífico e seguro, o PESI estabeleceu os princípios orientadores para todos aqueles envolvidos na segurança do evento. Para isso, estabeleceu o conceito de Segurança dos Jogos; a missão; a situação; os objetivos estratégicos a serem buscados; as estratégias a serem utilizadas; as metas a serem alcançadas; e as ações a serem implementadas. (BRASIL, 2015, p. 7).

Além disso, essa legislação norteou os recursos financeiros a serem aplicados, os eixos de ação e a governança que serviram de orientação para que as instituições de Defesa Nacional, de Segurança Pública e de Inteligência elaborassem seus respectivos planos operacionais e táticos. O PESI teve caráter dinâmico e foi adaptado às alterações verificadas nos cenários nacional e internacional. (BRASIL, 2015, p. 7).

Reforçando esse caráter dinâmico e adaptativo do PESI, o Decreto de 8 de agosto de 2016, já durante a realização das Olimpíadas, ampliou e sistematizou as determinações presidenciais de emprego das Forças Armadas para a Garantia da Lei e da Ordem nos Jogos Olímpicos Rio 2016. (BRASIL, 2016).

Foram levantados, também, possíveis riscos aos Jogos, com base na experiência adquirida nos eventos anteriores e na conjuntura do momento. Foram eles: ações terroristas ou de sabotagem de qualquer natureza; ações violentas praticadas durante manifestações sociais; criminalidade e violência urbana; comprometimento do sistema de mobilidade urbana; comprometimento da saúde coletiva; comprometimento dos serviços essenciais; ataques cibernéticos; fenômenos naturais; e incidentes e catástrofes. (BRASIL, 2015).

No que diz respeito à estrutura do efetivo de emprego para a segurança do evento, o PESI previu o seguinte:

- no Rio de Janeiro, RJ, o Comando Geral de Defesa de Área – CGDA-Rio;
- em Brasília, DF, o Comando de Defesa de Área – CDA-BSB;

- em Belo Horizonte, MG, o Comando de Defesa de Área – CDA-BH;
- em Manaus, AM, o Comando de Defesa de Área – CDA-MNA;
- em Salvador, BA, o Comando de Defesa de Área – CDA-SLV; e
- em São Paulo, SP, o Comando de Defesa de Área – CDA-SP. (BRASIL, 2016, p. 13).

O CGDA do Rio de Janeiro, em função da amplitude das missões para os JO2016 e da peculiaridade daquela cidade olímpica, estabeleceu em sua estrutura militar subordinada, Comandos de Defesa Setoriais (CDS) correspondentes aos setores olímpicos da Barra, Deodoro, Copacabana e Maracanã, com a finalidade de facilitar a integração das ações previstas no planejamento de segurança interagências. (BRASIL 2016, p. 13).

A estrutura de emprego militar abrangeu, ainda, áreas específicas de responsabilidade das Forças Armadas. Essas áreas de atuação receberam a denominação de Ações Centralizadas, sendo elas: Centro de Coordenação de Fiscalização de Explosivos (CCFE); Centro de Coordenação de Segurança e Defesa Cibernética (CCSDCiber); Comando Conjunto de Prevenção e Combate ao Terrorismo (CCPCT); e Coordenação de Ações Aeroespaciais e Aeroportuárias (CA³). (BRASIL, 2016, p. 13).

Toda a estrutura de emprego militar supracitada foi efetivamente ativada após a ordem presidencial para emprego das Forças Armadas, em ações de Garantia da Lei e da Ordem. Entretanto, para as fases de planejamento e preparo, essas estruturas foram ativadas desde a emissão da DMED nº 20/2014, de 11 de setembro de 2014. (BRASIL, 2016).

Cabe discorrer, agora, sobre o processo de emprego das Forças Armadas durante os Jogos. Esse processo foi estabelecido, no dia 5 de agosto de 2016, por meio de um Protocolo de Cooperação entre a Casa Civil da Presidência da República, o, então, Ministério da Justiça e Cidadania, o Ministério da Defesa, o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República e o Governo do Estado do Rio de Janeiro.

Dessa forma, com a finalidade de dar celeridade à decisão de emprego das Forças Armadas, em resposta às contingências, nas atividades previstas na autorização concedida nos termos do Ofício nº 38 – SCAM/EX/CM/PR, de 14 de abril de 2016, e nas áreas abrangidas pelo Aviso nº 5 1/GSI-PR de 14 de julho de 2016, foi observado o seguinte processo decisório:

a) após deliberação do Comitê Executivo de Segurança Integrada Regional do Rio de Janeiro (CESIR-RJ), que proponha a necessidade de emprego das Forças Armadas, o Coordenador Geral de Defesa de Área (CGDA) empregará a tropa, de forma pontual e gradativa, visando solucionar a contingência; e

b) em ato contínuo, o CGDA informará ao Comitê Executivo de Segurança Integrada (CESI) e ao Ministério da Defesa as condições em que foram empregadas as Forças Armadas.

Em resposta a graves contingências, em áreas ou em atividades não previstas no Ofício nº 38 – SCAM/EX/CM/PR, de 14 de abril de 2016, e nas áreas não abrangidas pelo Aviso nº 51/GSI- PR, de 14 de julho de 2016, nos casos de esgotamento dos meios dos Órgãos de Segurança Pública, observou-se o seguinte processo:

a) após deliberação do CESIR, e com a anuência do Governador do Estado do Rio de Janeiro, o CGDA informou ao Ministério da Defesa sobre a necessidade de emprego das Forças Armadas, especificando, se possível, a área, o período, a missão, a situação de Comando e o efetivo da tropa a ser empregada;

b) o Ministério da Defesa, consultado o Presidente da República, transmitiu ao CGDA a decisão sobre o emprego das Forças Armadas. (BRASIL, 2016).

O texto acima é uma transcrição do Decreto de 08 de agosto de 2016. No dia 24 de agosto de 2016, um novo Decreto alterou o de 08 de agosto, inserindo novas áreas de responsabilidade e períodos de atuação para as Forças Armadas. Esses decretos evidenciaram a preocupação do nível político de proporcionar amparo legal ao emprego da tropa em GLO.



Figura 3 – áreas de interesse

Após essa exposição da estrutura nos níveis Político e Estratégico das atividades as quais o Exército foi empenhado, cabe nesse momento descer ao nível Operacional e entender o emprego da Força nas cidades sedes dos jogos de futebol.

De acordo com o documento O LEGADO, e atendo-se ao objeto desse trabalho, as tropas do Exército foram empregadas nas cidades sede de acordo com os trechos abaixo da Diretriz de Planejamento expedida pelo COTER e que espelham a forma como o Exército planejou cumprir sua missão.

3. SITUAÇÃO

b. Os Jogos Olímpicos 2016 serão realizados na cidade do Rio de Janeiro e em 5 cidades-sede de futebol olímpico (Belo Horizonte-MG, Brasília-DF, Manaus-AM, Salvador-BA e São Paulo-SP), no período de 5 a 21 de agosto de 2016. No período de 7 a 18 de setembro de 2016, os Jogos Paraolímpicos serão realizados somente na cidade do Rio de Janeiro-RJ.

1. CONCEPÇÃO DE EMPREGO DO EXÉRCITO

a. De acordo com o PEECFA JO 2016, o Exército cumprirá atribuições subsidiárias, por meio de ações preventivas e repressivas contra eventuais ameaças ou situações que comprometam a segurança do Grande Evento.

b. O emprego do Exército será conduzido em coordenação com os governos estaduais, municipais, outros ministérios, órgãos e agências, segundo o previsto nos artigos 16 a 18 da Lei Complementar 97/1999, com a condução de operações de não guerra e interagências, nas quais serão priorizados os aspectos da Segurança nas dimensões terrestre e informacional.

c. As operações serão conduzidas nas áreas de responsabilidade do CGDA – Rio de Janeiro/RJ e dos Comandos de Defesa de Área das cidades-sede do futebol olímpico, com a finalidade de contribuir para a garantia da segurança dos Jogos, da população local e dos visitantes, desde a concentração até o regresso das delegações.

e. O CGDA e os CDA ficarão ECD garantir a proteção das Estruturas Estratégicas locais e o funcionamento ininterrupto dos serviços prestados às instalações e áreas de interesse para os Jogos; e ficarão ECD conduzir ações repressivas e episódicas como Força de Contingência da Segurança Pública (GLO) visando neutralizar os vetores de ameaça aos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos 2016.

6. COMANDOS OPERACIONAIS SOB RESPONSABILIDADE DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Em conformidade com a Portaria Normativa nº 232/MD, 30 de janeiro de 2015 e o PEECFA JO 2016, o Comando do Exército indicou ao MD os seguintes Coordenadores Operacionais para os JO 2016:

- a. Coordenador Geral de Defesa de Área do Rio de Janeiro – RJ (CGDA-RIO) – Comandante Militar do Leste.
- b. Coordenador de Defesa de Área de São Paulo – SP (CDA-SP) – Comandante da 2ª Divisão de Exército.
- c. Coordenador de Defesa de Área de Belo Horizonte – MG (CDA- BH) – Comandante da 4ª Região Militar (4ª RM).
- d. Coordenador de Defesa de Área de Brasília – DF (CDA-DF) – Comandante Militar do Planalto (CMP).
- e. Coordenador de Defesa de Área de Manaus – AM (CDA-MN) – Chefe do Centro de Operações do CMA.
- f. Coordenador de Prevenção e Combate ao Terrorismo e DQBRN (CCPCT/DQBRN) – Comandante de Operações Especiais (C Op Esp).
- g. Coordenador de Segurança e Defesa Cibernética (CCSDCiber) – Chefe do Centro de Defesa Cibernética.
- h. Coordenador de Fiscalização de Explosivos (CCFE) – Diretor de Fiscalização de Produtos Controlados.

2. COMPOSIÇÃO INICIAL DE MEIOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

- a. Comando Geral de Defesa de Área do Rio de Janeiro – RJ (CGDA-RIO)
 - Comando Militar do Leste (- 4ª RM).
 - Bda Inf Pqdt;
 - 12ª Bda Inf L (Amv):
 - Cmdo, EM e Cia C;
 - 5º Btl Inf L (Amv);
 - 6º Btl Inf L (Amv); - Dst Ap Log.
 - 02 Btl do CMS;
 - 7ª Cia Com do CMNE;
 - 3 Equipes de 8 motocicletas/cada do CMS (24 conjuntos batedor militar/moto);
 - 2 Equipes de 8 motocicletas/cada do CMP (16 conjuntos batedor militar/moto).
- b. Comando de Defesa de Área de Belo Horizonte – MG (CDA – BH)
 - 4ª RM.
- c. Comando de Defesa de Área de São Paulo – SP (CDA – SP)
 - 2ª DE (- 12ª Bda Inf L).
- d. Comando de Defesa de Área de Brasília – DF (CDA – DF) – Comando Militar do Planalto.

- e. Comando de Defesa de Área de Manaus – AM (CDA – MN)
 - Comando Militar da Amazônia
- f. Comando Conjunto de Prevenção e Combate ao Terrorismo / DQBRN (CCPCT/DQBRN)
 - Comando de Operações Especiais.
 - 1º Batalhão de Defesa Química, Biológica, Radiológica e Nuclear.
- g. Centro de Coordenação de Segurança e Defesa Cibernética (CCSDCIBER)
 - Centro de Defesa Cibernética.
- h. Centro de Coordenação de Fiscalização de Explosivos (CCFE)
 - Diretoria de Fiscalização de Produtos Controlados.
 - Meios das Seções de Fiscalização de Produtos Controlados das RM/OM.
- i. 6ª RM
 - Mdt O, adjudicar tropas da Guarnição de Salvador/BA ao controle operacional do Comando de Defesa de Área de Salvador (a cargo do 2º Distrito Naval).
- j. 1ª Bda AAAe – Mdt O, passar ao controle operacional do COMDABRA.
 - Mdt O, ser reforçada pelos seguintes meios:
 - 5ª Bia AAAe/12ª Bda Inf L (Amv);
 - 9ª Bia AAAe/9ª Bda Inf Mtz;
 - 14ª Bia AAAe/10ª Bda Inf Mtz; e
 - 21ª Bia AAAe/Bda Inf Pqdt.
- l. C Av Ex m. CcomSEx n. CcomGEx
 - 1º Batalhão de Guerra Eletrônica.
- o. CIE
- p. Reserva Estratégica do Exército

1) De acordo com o PEECFA JO 2016, após a definição dos efetivos e meios diretamente empregados pelos CGDA-RIO e CDA, o EMCFA coordenará com os Comandos Operacionais das Forças Armadas o estabelecimento da Reserva Estratégica, em condições de ser empregada no reforço às ações dos CGDA e CDA ou em outras operações de GLO, de apoio à Defesa Civil etc.

2) Entretanto, o CGDA/CDA/Comandos de Ações Centralizadas deverão considerar que o COTER manterá, inicialmente, como reserva estratégica:

- 14ª Bda Inf Mtz:
- Cmdo, EM e Cia C;
- Dst Log (oriundo da 5ª DE);
- 1 Btl/14ª Bda Inf Mtz; e
- 1 Btl/6ª Bda Inf Bld.

No Centro de Coordenação e Defesa de Área de Belo Horizonte a organização das tropas e suas responsabilidades se deram contemplando as Organizações Militares do Estado de Minas Gerais, subordinadas ao Comando da 4ª Região Militar, conforme abaixo:

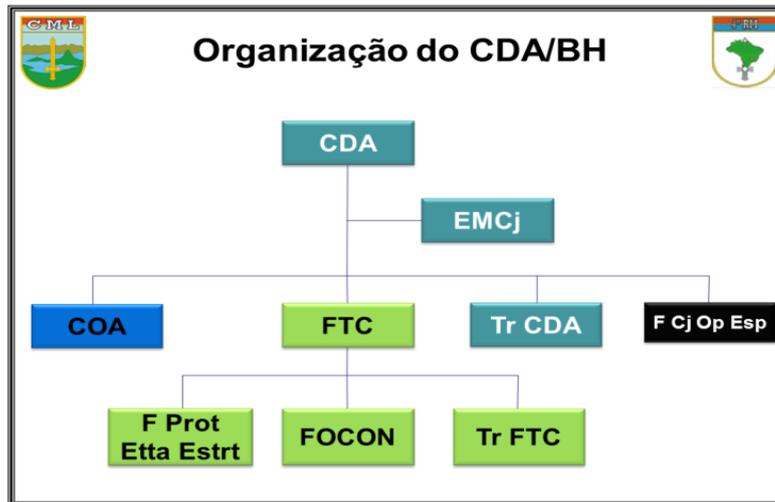


Figura 04 – Organização do CDA – BH

Vale ressaltar agora as responsabilidades das tropas que atuaram em Belo Horizonte, após a análise do cenário e da missão foi decidida constituição de uma Força Terrestre Componente (FTC) denominada ALTEROSA, formada pelas Organizações Militares da 4ª Região Militar, conforme abaixo:

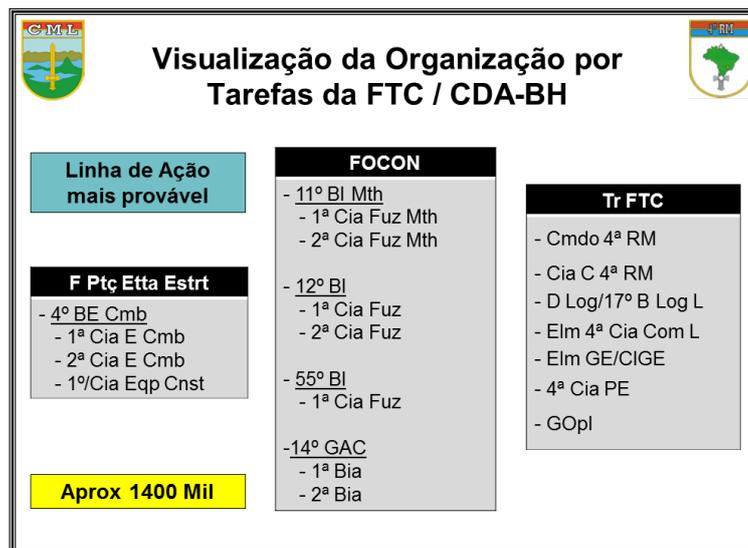


Figura 05 – Organização do CDA – BH

Para a coordenação e condução de trabalhos de Estado-Maior a FTC ALTEROSA foi organizada de acordo com o previsto na doutrina vigente, baseando-se no manual Processo de Planejamento e Condução de Operações Terrestres (PPCOT) dentro da fase do planejamento detalhado, conforme abaixo:

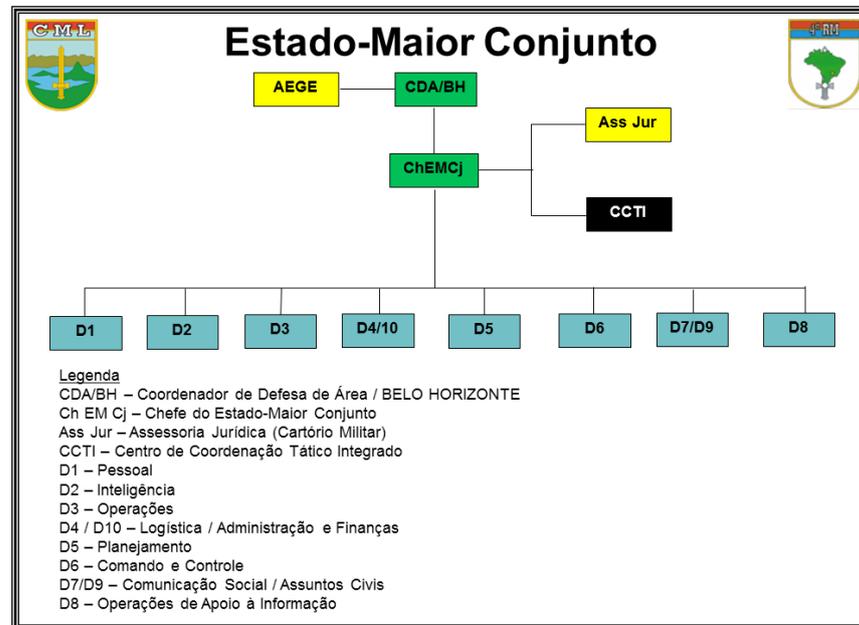


Figura 06 – Organização do EM da FT

Todo o efetivo militar que integrou essa Organização, cerca de 1400 militares, foi concentrado na cidade de Belo Horizonte, ficando aquartelada nos Batalhões sediados na capital mineira, com isso houve a necessidade de recursos para a adequação das instalações, com a realização de aquisições de materiais e serviços, de forma a proporcionar as melhores condições de alojamento e conforto aos militares.

No que diz respeito à Logística e Administração, em 20 de abril de 2015 foi emitida pelo Comando de Operações Logísticas (COLOG) a Diretriz para Planejamento do Eixo Logístico do Exército em Apoio aos Jogos Olímpicos 2016, cuja finalidade era complementar as prescrições do Planejamento Estratégico de Emprego Conjunto das Forças Armadas (PEECFA) no tocante ao apoio logístico aos meios do Exército a serem empregados no evento.

De acordo com essa Diretriz o apoio do Exército às atividades dos Jogos Olímpicos seria provido de recursos orçamentários específicos para o custeio e/ou investimentos nas operações de segurança.

O mesmo documento orientou que a Logística Militar Terrestre engloba três áreas funcionais básicas: material, pessoal e saúde. Essas direcionam os planejamentos logísticos em todos os níveis de execução, assegurando que as forças operativas terrestres estejam fisicamente disponíveis e apropriadamente equipadas no momento e local oportunos. Para tanto, a logística deve estar calcada nos princípios da antecipação, integração, resiliência, responsividade e visibilidade.

Outro aspecto importante da diretriz foi a definição de que todo o apoio logístico prestado nas cidades-sede dos jogos de futebol, seria um encargo de responsabilidade dos Comandos Militares de Área, por intermédio das Regiões Militares (RM), dessa forma, no caso de Belo Horizonte, o planejamento e execução ficou a cargo da 4ª Região Militar.

Dessa forma, foi orientado ao Escalão Logístico da 4ª Região Militar que realizasse em A-1 uma reunião de coordenação para elaboração de um cronograma de atividades relacionadas à administração dos recursos financeiros a serem disponibilizados para o evento, conforme quadro resumido abaixo:

ATIVIDADE	PERÍODO
1. Levantamento das necessidades	Outubro de 2015
2. Envio do total de recursos ao COTER	Novembro de 2015
3. Formação da uma seção de aquisições centralizada	Janeiro de 2016
4. Divisão das aquisições entre Oms	Fevereiro de 2016
5. Levantamento dos pregões necessários	Março de 2016
6. Início dos empenhos	Março de 2016
7. Recebimento dos materiais e serviços	Abril a setembro de 2016
8. Liquidações e pagamentos	Até o término do Exercício financeiro de 2016

Figura 07 – Cronograma de trabalho

Cabe ressaltar a fase de levantamento das necessidades de recursos, etapa fundamental para o eficiente apoio às tropas que seriam alojadas em Belo Horizonte,

tal atividade ocorreu no 2º semestre de 2015. Com isso chegou-se ao somatório de recursos necessários dentro de cada Natureza de Despesa (ND).

Outro aspecto relevante a ser considerado é que algumas Organizações Militares foram deslocadas do interior do Estado de Minas Gerais, como o 4ª Batalhão de Engenharia de Combate de Itajubá, para a cidade de Belo Horizonte ficando essas Unidades alojadas em quarteis da capital como no 12º Batalhão de Infantaria (12º BI), logo houve a necessidade de solicitação de recursos para adequações nas instalações dessas Unidades hospedeiras, para garantir as melhores condições de alojamento além de outras adequações como serviço de lavanderia e rancho.

Após reunião gerencial sobre administração geral e levantamento do montante de recursos necessários, o Comando da 4ª Região Militar expediu documentação ao COTER solicitando o financeiro necessário, além de definir as responsabilidades de cada Organização Militar para a consecução das medidas necessárias aos certames de aquisição de produtos e serviços, ficando definido conforme quadro abaixo:

OM	RESPONSABILIDADE
12º BI	- Adequação de instalações - Contratação de containers - Aquisição de Material de Emprego Militar (MEM)
4º GAA Ae	- Contratação de banheiros químicos - Aquisição de MEM
4º BECmb	- Aquisição de MEM
CMDO 4ª RM	- Aquisição material permanente para o CDA - Locação de veículos (ônibus) - Aquisição de passagens - Capacitação e treinamento
CPOR/CMBH	Contratação Serviço de Lavagem de roupas
17º B Log	- Contratação de serviço de manutenção corretiva - Aquisição de MEM
55º BI	- Aquisição material permanente para o CDA - Locação de veículos (ônibus) - Aquisição de passagens

- Capacitação e treinamento

Figura 08 – Quadro de responsabilidades

Após a definição das responsabilidades pela condução de cada aquisição de produto ou serviço, e findado o prazo para a remessa do levantamento dos recursos necessários para a atividade, foi identificada uma estimativa, a qual foi enviada ao COTER para análise, conforme abaixo:

Estimativa Inicial de Necessidade de Recursos Jogos Olímpicos 2016							
DETALHAMENTO DOS CUSTOS POR NATUREZA DAS DESPESA							
ITENS/ Atv	ND						Obs
	12	15	30	33	39	52	
TOTAL POR ND (Proposta de aquisição centralizada pelo Órgão Logístico)			3.083.651,48			3.387.365,70	TOTAL PARCIAL (A) 6.471.017,18
TOTAL POR ND (Proposta de aquisição de bens e serviços pelo CDA-BH/ 4ª RM)	1.600.000,00	133.859,00	369.225,10	77.420,00	2.020.836,00	2.893.583,23	TOTAL PARCIAL (B) 7.094.924,33
TOTAL POR ND	1.600.000,00	133.859,00	3.452.876,58	77.420,00	2.020.836,00	6.280.948,93	
TOTAL	13.565.940,51						(A) + (B)

(A) - Cj Indv para emprego contra distúrbios: capacetes, coletes, escudos, etc
 - Cj Ptç Indv :capacetes balísticos, coletes balísticos e táticos
 - Combustível e munição não- letal
 - Armamento de emprego não-letal

Figura 09 – Estimativa de recursos

Do exposto nesse capítulo, infere-se que o planejamento da gestão dos recursos empregados para os Jogos Olímpicos 2016, na Guarnição de Belo Horizonte, buscou centralizar as atividades administrativas constituindo uma equipe de trabalho temporária com a finalidade de aperfeiçoar e otimizar os esforços, além de buscar seguir a risca um cronograma de atividades, de forma a viabilizar as aquisições de produtos e serviços em tempo hábil, ou seja, antes do evento. Em seguida será abordada a análise dessas aquisições discriminando aquelas consideradas mais adequadas.

3.3 ANÁLISE DO PROCESSO E DAS AQUISIÇÕES

3.3.1 ANÁLISE DO PROCESSO

O processo de aquisição de produtos e serviços em prol das tropas na Guarnição de Belo Horizonte ocorreu conforme planejamento já mencionado neste trabalho, seguindo um cronograma rígido de atividades, de forma a apoiar da melhor maneira as ações de proteção de estruturas estratégicas e força de contingência para os Jogos Olímpicos.

A organização de um grupo de trabalho (GT), com integrantes das Seções de Aquisições e Licitações e Contratos (SALC) das Organizações Militares da Guarnição foi fundamental para a centralização dos trabalhos e divisão das tarefas. Dessa forma, foi possível que cada OM se adequasse a esta nova demanda em detrimento das suas atividades de rotina, dando celeridade ao processo e cumprindo o quadro de trabalho imposto.

Das modalidades de aquisições existentes na legislação a Licitação e o Pregão Eletrônico foram as mais utilizadas, o Sistema de Registro de Preços (SRP) foi amplamente empregado, notadamente aqueles certames que já se encontravam em vigor na Guarnição de Belo Horizonte e cujos itens possibilitavam o aproveitamento em quantidade e qualidade para os Jogos Olímpicos. Dessa forma, foi realizado um levantamento dos tipos de aquisições de produtos e serviços inéditos para a confecção de novos processos, sendo estes repassados à responsabilidade de alguma das OM da Guarnição.

ITEM	PREGÃO
1.	Aquisição de material de processamento de dados. (permanente)
2.	Serviço para a aquisição de passagem aérea.
3.	Serviço para a aquisição de passagem rodoviária.
4.	Aquisição de material de higiene e limpeza. (JÁ EXISTENTE)
5.	Serviço de manutenção de bens imóveis.
6.	Aquisição de material de higiene e limpeza. (JÁ EXISTENTE)
7.	Aquisição de condicionador de ar. (permanente)
8.	Aquisição de material para manutenção de bens imóveis. (JÁ EXISTENTE)
9.	Serviço de locação de veículos.

10.	Aquisição de material de proteção, segurança, manobra e patrulhamento.
11.	Serviço de manutenção de viaturas administrativas. (JÁ EXISTENTE)
12.	Aquisição de computadores.
13.	Aquisição de material elétrico e eletrônico. (JÁ EXISTENTE)
14.	Serviço de manutenção de viaturas administrativas. (JÁ EXISTENTE)
15.	Serviços gráficos e editoriais.
16.	Aquisição de mobiliário.
17.	Aquisição de equipamentos de áudio, som, vídeo e foto.
18.	Aquisição de material de expediente. (JÁ EXISTENTE)
19.	Serviço de lavagem de roupa de cama.
20.	Aquisição de material para processamento de dados. (consumo)
21.	Serviço de locação de containers.
22.	Serviço de locação de banheiros químicos.
23.	Aquisição de material de emprego militar.

Figura 10 – lista de preções

No ano anterior ao evento, o Comandante da 4ª Região Militar, que seria o Coordenador de Defesa de Área, realizou uma reunião de Comando com seu Estado-Maior e demais comandantes de Organizações Militares para dar início aos planejamentos versando sobre o grande evento. Nessa oportunidade foram definidas algumas ações, com ênfase na esfera logística administrativa, para melhor atender às necessidades operacionais e de forma a contribuir com o sucesso da missão.

AÇÃO	DESCRIÇÃO
Adequação das instalações.	Manutenção dos alojamentos de banheiros das Unidades hospedeiras.
Elevação do índice de disponibilidade das viaturas.	Manutenção corretiva das viaturas operacionais e administrativas indisponíveis na Guarnição.
Aquisição de Kit anti tumulto.	Completamento dos conjuntos de emprego contra distúrbios para as tropas da FOCON.
Construção de uma sala de operações para funcionamento do CCDA	Adequação de uma instalação do Cmdo da 4ª RM para o funcionamento do CCDA

Contratação de serviços comuns	<p>Início de certames para a contratação de empresas para locação de banheiros químicos, containers, internet WIFI e lavagem de roupas.</p> <p>Reforço para pagamento de concessionárias de serviços públicos e reforço de quantitativo de rancho.</p>
--------------------------------	--

FIGURA 11 – ações prioritárias

Com efeito, foi levantada a necessidade de recursos dentro nas diversas Natureza de Despesa para a implementação de tais serviços e aquisição de materiais, ficando a responsabilidade a cargo do GT constituído por membros das SALC das Organizações Militares da Guarnição.

Da proposta inicial do volume de recursos planejado e remetido ao Comando de Operações Terrestres (COTER), houve a atendimento parcial da demanda, o que impactou diretamente na execução de algumas ações, dessa forma foi necessário uma adequação em termos de quantidade e qualidade dos materiais e serviços adquiridos.

3.3.2 ANÁLISE DAS AQUISIÇÕES DE PRODUTOS E SERVIÇOS

As aquisições de produtos e serviços priorizaram as necessidades de cada Organização Militar envolvida na atividade, levando em consideração o aspecto da operacionalidade e de forma a dar melhores condições de alojamento, alimentação, comando e controle e ações táticas. O levantamento dos itens a adquirir e serviços a contratar foi realizado por meio de reunião do Chefe do Escalão Logístico da 4ª Região Militar em 2015 com os Fiscais Administrativos das Unidades.

Dos processos de aquisições realizados em prol dos Jogos Olímpicos 2016, cabe destacar alguns processos pontuais que mais se mostraram relevantes para o cumprimento da missão imposta ao CCDA, abaixo relacionados.

3.3.2.1 Aquisição de material para sala do CCDA. (permanente)

No início dos planejamentos para o evento, foi constatado que na sede do Cmdo da 4ª RM não havia uma sala adequada, que comportasse agentes das diversas instituições, para as atividades de Comando e Controle necessárias ao bom

andamento e completa manutenção da consciência situacional. Assim, foi realizado um levantamento de necessidades para a instalação e operação de tal espaço, aproveitando uma sala existente junto à Companhia de Comando da 4ª Região Militar.

Foram adquiridos computadores, notebooks, Tablets, monitores para o acompanhamento das tropas em tempo real através do sistema PACIFICADOR, mobiliário geral (mesas e cadeiras), aparelhos de ar condicionado, projetores de imagem, aparelhos de TV e telefônicos.

Além disso, foi realizada obra de adequação com troca de piso, pintura, instalação de forro de PVC, reforma da parte hidráulica e elétrica, assim como instalação de rede lógica e de internet, o que propiciou condições confortáveis de trabalho aos integrantes das diversas agências envolvidas.



Figura 12 – Sala do CCDA-BH

No que diz respeito aos aspectos administrativos dessas aquisições, vale ressaltar a utilização de pregões montados especificamente para a atividade Grandes Eventos, como o pregão de material permanente para mobiliário, eletroeletrônico e o pregão de serviços de manutenção de bens imóveis, cumprindo todos os trâmites legais e seguindo as normas vigentes.

3.3.2.2 Serviço para a aquisição de passagem aérea e rodoviária.

Houve a necessidade de diversas aquisições de passagens aéreas e rodoviárias para integrantes da FTC durante a realização dos Jogos Olímpicos.

Atividades como reconhecimentos nos Centros de Treinamento (CT), estádios de futebol, estruturas estratégicas, locais de hospedagem e eixos de deslocamentos, além de inúmeras reuniões com integrantes de Estado Maior das Unidades, notadamente de quartéis que ficam sediados no interior do Estado de Minas Gerais.

O pregão montado para tal finalidade se mostrou altamente eficiente e necessário, possibilitando os deslocamentos a serviço e contribuindo para o efetivo entendimento da área de operações.

3.3.2.3 Serviço de manutenção de bens imóveis.

Durante o planejamento do emprego de tropas do interior do Estado na capital mineira, foi observada a necessidade de algumas adequações nas instalações dos quartéis de Belo Horizonte, como no 12º Batalhão de Infantaria (12BI) e no Centro de Preparação de Oficiais da Reserva (CPOR), de forma a dar apoio ao efetivo a ser hospedado nessas OM.

Com efeito, obras em alojamentos e banheiros como troca de piso, pintura, reforma de rede elétrica e hidráulica foram realizados, assim como manutenção de auditórios, áreas de lazer e salas de reunião.

Para estas ações foi imprescindível o uso de pregões de manutenção de bens imóveis montados pelo GT responsável assim como importante a descentralização dos recursos solicitados junto ao COTER.

3.3.2.4 Serviço de locação de veículos.

Durante a realização dos Jogos houve a necessidade de diversas atividades de reconhecimento em locais como centros de treinamento, infraestruturas estratégicas, itinerários para escoltas e na própria arena Mineirão, local dos jogos. Para isso, foi planejada a locação de veículos para o apoio nessa importante atividade, notadamente realizada no período anterior aos jogos, aproximadamente cerca de 4 meses antes do início do evento.

Para esse esforço foram levados em consideração os meios existentes na 4ª Região Militar, em termos de viaturas administrativas, que pudessem apoiar de alguma forma tais atividades. Em reunião com os principais interessados foi levantada a quantidade de veículos e as características dos mesmos de forma a possibilitar seu emprego dentro do cenário da época.

Dessa forma, foi montado pelo GT no semestre anterior ao evento, um pregão de serviço de locação de veículos, específico para a atividade dos Jogos Olímpicos, contemplando a possibilidade de utilização de todo o recurso solicitado na Natureza de Despesa apropriada, o que contribuiu para o êxito nas atividades de levantamento de área e reconhecimentos especiais.

3.3.2.5 Serviço de manutenção de viaturas.

Dentro das ações imediatas a serem tomadas, conforme determinação do Cmt da 4ª RM, foi verificado que algumas viaturas militares e administrativas da frota deste Comando encontravam-se indisponíveis por falta de recursos ou pela inexistência de um pregão voltado para o serviço de manutenção.

Dessa forma, coube ao GT formular um pregão específico, contendo todos os serviços de manutenção de viaturas de diversas Organizações Militares do Comando da 4ª RM. Essa atividade contribuiu para que o índice de indisponibilidade de viaturas caísse de 16% para 5% num período de 4 meses, período este anterior ao início do grande evento.

O 17º Batalhão Logístico ficou encarregado pelo levantamento das necessidades, em contato com os Chefes das seções de logísticas das demais Organizações Militares, realizou ainda a confecção do Termo de Referência, documento base para o início do processo licitatório.

A atividade de manutenção das viaturas, dentro do escopo da função logística transporte, se mostrou fundamental para o bom andamento das atividade de proteção das estruturas estratégicas, caracterizada pelos diários deslocamentos de tropas para locais como o Centro de Desenvolvimento de Tecnologia Nuclear (CDTN).

3.3.2.6 Serviço de lavagem de roupa.

Na fase de preparação e planejamento dos Jogos, foi levantada a questão da lavagem de roupas, dos cerca de mil militares envolvidos na segurança. Inicialmente cogitou-se que as Organizações Militares que iriam receber os efetivos de fora da Guarnição teriam condições de absorver essa demanda, utilizando de seus meios de lavagem orgânicos em prol das tropas alojadas.

No entanto, chegou-se a conclusão que não seria possível tendo em vista as capacidades de cada OM, considerando os grandes volumes de roupas. Assim, foi

levantada a necessidade de recursos para a contratação de uma empresa especializada, e enviada essa necessidade de crédito ao COTER, que atendeu em sua plenitude.

O Grupo de Trabalho de Licitações e Contratos realizou um pregão de serviços de lavagem de roupas, ficando com o 12º Batalhão de Infantaria a responsabilidade de gestão desse contrato, elaborando uma dinâmica para a apanha e entrega do material, assim como o controle da pesagem de serviço realizado. Em resumo, a roupa era entregue com seu respectivo rol de roupas no início de cada semana e entregue ao cliente no final da semana.

3.3.2.7 Serviço de locação de containers.

Outra necessidade levantada pelas Unidades durante a fase de reconhecimentos foi de instalações para acondicionamento de materiais e armamentos, assim como foi constatado o número insuficiente de banheiros em alguns quartéis, notadamente para Cabos e Soldados.

Apesar do esforço por parte do 12º BI e do CPOR suas instalações não comportaram o efetivo utilizado nos Jogos, principalmente os banheiros eram insuficientes. Com efeito, surgiu a ideia de contratar um serviço de locação de containers para uso com depósito de material, como reservas de armamento e como banheiros.

Com a confecção de um pregão pelo Grupo de Trabalho foi possível a locação de tais equipamentos, ficando o 12º BI e o CPOR encarregado de realizar a fiscalização do contrato, cobrando da empresa o serviço e a manutenção necessária.

TIPO/OM	12º BI	CPOR	4ª GAAAE
Container depósito	5	5	6
Container banheiro	7	6	5
TOTAL	12	11	11

Figura 13 – quantidade de containers contratados

Cabe ressaltar que alguns desses equipamentos foram instalados diretamente nos locais onde a tropa iria permanecer por determinado tempo, cumprindo suas atividades como a proteção de estruturas estratégicas, ou seja, não necessariamente a empresa instalou o container dentro do quartel, como por exemplo, no sítio de antenas da Serra do Curral, local de interesse estratégico pela importância para as comunicações e presença das principais torres de sinal de rádio e TV dentro da capital mineira.



Figura 14 – container banheiro

3.3.2.8 Serviço de locação de banheiros químicos.

No mesmo raciocínio da necessidade de containers surgiu também a demanda relativa à banheiros químicos, de forma a melhorar as condições de conforto da tropa nas Unidades assim como disponibilizar esses banheiros em locais de uso permanente, como por exemplo no Centro de Desenvolvimento de Tecnologia Nuclear (CDTN), onde um efetivo militar realizou a proteção dessa estrutura durante todo o período do Grande Evento.

Com a confecção de um pregão pelo Grupo de Trabalho foi possível a locação de tais equipamentos, ficando o 4º GAAAE encarregado de realizar a fiscalização do contrato, cobrando da empresa o serviço e a manutenção necessária.



Figura 15 – banheiro químico

3.3.2.9 Aquisição de material de emprego militar.

O material de emprego militar, nível tático, utilizado pelos pelotões empregados diretamente nas ações de segurança, também foi adquirido suprindo algumas necessidades pontuais de algumas Organizações Militares. Itens como capacete e colete balístico, colete tático, joelheiras e cotoveleiras, óculos de proteção e kit conjunto antitumulto foram comprados com recursos disponibilizados pelo COTER contribuindo para o grau de operacionalidade no CCDA-BH.



Figura 16 – aprestamento da FTC

Com a confecção de um pregão específico pelo Grupo de Trabalho, foi possível a aquisição de tais itens, ficando o 12º BI responsável por receber o material, conferir e em seguida realizar a transferência patrimonial para as demais Unidades.



Figura 17 – material de emprego militar adquirido

Cabe ressaltar que essa aquisição possibilitou o emprego das frações das Unidades envolvidas na segurança dos Jogos Olímpicos com todo o material de emprego militar previsto garantindo a segurança do militar nas ações da Força de Contingência.

4. CONCLUSÃO

4.1 PONTOS FORTES

As atividades administrativas relacionadas aos Jogos Olímpicos 2016 iniciaram bem antes das competições desportivas, cerca de 20 meses antes militares já tratavam de aspectos relacionados às aquisições de materiais, serviços necessários, locais de hospedagem, alimentação e custeios diversos como energia elétrica e abastecimento de água.

Nos relatórios que foram confeccionados após o evento, vários foram os pontos fortes apontados, sejam relacionados ao processo de aquisições sejam aos produtos e serviços em si, notadamente aqueles que contribuíram decisivamente para que o estado final desejado fosse a realização das Olimpíadas num ambiente seguro e estável.

No que diz respeito ao processo de aquisições, a criação de um grupo de trabalho para centralizar as aquisições foi um ponto forte da gestão dos recursos. O GT teve um efetivo total de 31 militares e foi organizada em Chefia, Subseção de Aquisições, Subseção de Licitações, Subseção de Contratos, Subseção de Pesquisas de Preços, Subseção de Conformidade dos Registros de Gestão e Serviços Gerais.

A finalidade da aplicação dos recursos financeiros de cada OM continuou como encargo do respectivo Comandante. Dentre as principais vantagens decorrentes do trabalho centralizado do GT, destacaram-se:

- a. Foi possível alcançar menores preços na obtenção de bens e serviços, diante do maior poder de negociação da Administração junto ao mercado;
- b. Houve maior agilidade nos processos de aquisições de bens e serviços;
- c. Houve redução dos custos operacionais (economia processual), e
- d. Foi possível eliminar esforços duplicados entre os agentes da administração de unidades gestoras (UG) distintas.

Na fase mais intensa dos trabalhos do GT, no início de 2016, quando os processos estavam terminando e os empenhos sendo realizados, as OM realizavam apenas 30% das ações referente ao processo de aquisições, licitações e contratos, em contraposição aos 90% no processo realizado sem a centralização, além da considerável diminuição de efetivos.

Assim, a centralização dos processos licitatórios foi um avanço nesse sentido, trouxe diversas vantagens como a especialização dos recursos humanos, a facilidade de treinamento do pessoal recém-chegado na seção. Além disso, a concentração de especialistas facilitou a busca por soluções que se apresentaram aos integrantes da Seção de Licitações, pois os problemas expostos nas reuniões são avaliados por diversos integrantes com experiência e conhecimento específico nessa área de atuação, permitindo rápida solução para as dificuldades apresentadas.

No que diz respeito aos produtos e serviços, foi verificado que alguns itens adquiridos e alguns serviços contratados se mostraram altamente eficazes para o apoio às tropas dando mais conforto além de contribuir com a operacionalidade.

A aquisição de materiais de emprego militar (MEM) foi fundamental para que as Unidades pudessem realizar os adestramentos necessários para a Força de Contingência e para a Força de Proteção de Estruturas Estratégicas, tais materiais fizeram parte do aprestamento operacional da FTC, sendo alguns desses materiais imprescindíveis para as ações como o Kit antitumulto, utilizado no controle de distúrbios, o colete e capacete balísticos, usados em ações de patrulhamento e escoltas de comboios, além de outros materiais como joelheiras, cotoveleiras, luvas e tonfas.

4.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Apesar dos diversos pontos fortes apontados, houve também aspectos considerados falhos e que sua compreensão servirá de subsídios para os futuros planejamentos com emprego do Exército na segurança de Grandes Eventos.

Um ponto que dificultou o processo de aquisição de produtos e serviços foi a não descentralização de recursos para alguns itens, considerados importantes pelo CCDA-BH, além da redução dos valores solicitados para contratações ou custeio de serviços de apoio geral.

No que diz respeito a solicitações de recursos que não foram descentralizados, um exemplo foi planejada a contratação de empresa especializada na confecção de material de divulgação institucional como panfletos e banners, que tinha por finalidade contribuir positivamente com a imagem da Força, informando a população sobre a participação no evento. A planilha remetida ao COTER continha a necessidade desses recursos, com natureza da despesa referente à serviços, mas dentro da priorização e limitações do Órgão Descentralizador não foi possível o atendimento. Cabe ressaltar que tal fato não afetou a operacionalidade por não estar diretamente ligado à atividade fim.

Ainda relativo a crédito orçamentário, outro aspecto que deixou a desejar foi a descentralização parcial de alguns itens reduzindo os valores solicitados. Esse fato pode ser observado nos recursos solicitados para o complemento para pagamento de concessionárias de serviço público como água e energia elétrica, notadamente importantes para aquelas Organizações Militares responsáveis por alojar em suas instalações tropas do interior do Estado de Minas Gerais, como o 12º BI e o CPOR.

Dentro da planilha enviada foi estimado um valor para tal complemento, prevendo o aumento dos valores referentes a estes serviços, no entanto tal valor foi parcialmente descentralizado tendo em vista os tetos de gastos que o escalão superior foi imposto a cumprir. Destaca-se que este fato de forma alguma causou impacto na operacionalidade da tropa nem gerou qualquer prejuízo às Organizações Militares hospedeiras.

No que diz respeito ao processo de aquisições de produtos e serviços, um aspecto que foi alvo de observação foi a dificuldade de formação do Grupo de Trabalho centralizado, que contou com militares de diversos Batalhões, responsável pela gestão dos processos, ocorreu que com as inúmeras atividades de segurança dos Jogos Olímpicos foi grande a demanda por pessoal para a constituição da FTC ALTEROSA, um total de cerca de 1.400 militares

Assim, em várias Unidades, os militares que estariam responsáveis pela gestão dos processos estavam sendo alocados para compor os pelotões nas atividades de segurança de estruturas estratégicas ou para fazer parte da Força de Contingência. Essa questão foi solucionada sensibilizando o Comando da FTC da importância de tais aquisições para o bom andamento da missão, cabendo ressaltar que também não houve prejuízo na formação das tropas de 1º escalão.

Um aspecto que foi planejado dessa forma, mas que depois se mostrou ineficiente foi a utilização de pregões já existentes na Guarnição de Belo Horizonte, exemplo o pregão de manutenção de viaturas e o pregão de manutenção de bens imóveis (adequações).

Nesses dois casos tentou-se aproveitar um processo já existente, e que possibilitaria a aquisição de itens em prol das demais Organizações Militares envolvidas no evento, de forma aproveitar o tempo na elaboração de outros pregões que seriam inéditos. No entanto o que ficou evidente foi que tal ação prejudicou a aquisição de alguns itens já que nesses pregões não havia a totalidade das necessidades para o evento, muitas das vezes não atendendo a contento e atrasando o andamento do processo. Um exemplo dessa oportunidade de melhoria ocorreu por ocasião de pane de algumas viaturas do 55º Batalhão de Infantaria, caminhonetes 4x4, cujas peças não constavam no pregão dificultando a manutenção.

A aquisição de munição menos letal, extremamente importante nas operações de Garantia da Lei e da Ordem assim como na segurança dos Grandes Eventos, foi

executada de forma centralizada pelo Comando Logístico, não sendo autorizado o processo de aquisição conduzido pelo CCDA-BH. Dessa forma, devido às restrições orçamentárias e diante da grande demanda de munições por todos os CCDA envolvidos nos Jogos Olímpicos ficou evidente que o quantitativo de munições foi insuficiente para o adestramento das tropas desse Grande Comando.

Como conclusão final, verifica-se que o presente trabalho de pesquisa baseou-se na experiência do autor nas atividades administrativas dentro do contexto de um grande evento esportivo, elencando aspectos considerados pelo mesmo como positivos e negativos, com a proposta de subsidiar as próximas participações da Força em atividades desta natureza.

No que tange às aquisições na administração pública, é relevante destacar a importância da legislação e dos princípios a serem seguidos, notadamente dentro de uma realidade Nacional de contenção dos gastos públicos.

Ficou notória a complexidade do planejamento de tal evento, permeando ações dos governos Federal, Estadual e Municipal, além da participação de agentes de Órgãos de Segurança Pública complementando as missões impostas às Forças Armadas.

A centralização das atividades com a formação de um Grupo de Trabalho talvez tenha sido a grande chave para o sucesso das aquisições, dando celeridade ao processo e racionalizando os procedimentos o que contribuiu para que a totalidade dos materiais estivesse em condições de uso antes do início do evento. Além disso, os serviços contratados foram fundamentais para o elevado índice de operacionalidade da tropa assim como proporcionou condições de conforto para os envolvidos.

Por outro lado, a dificuldade orçamentária do País foi um obstáculo que impôs soluções criativas, sem, contudo, servir de pretexto para ferir a legislação em vigor na busca pelo sucesso nas atividades fim dentro do CCDA-BH.

Por fim, é de grande importância o desenvolvimento das atividades de gestão nas Organizações Militares do Exército, dando capacitação aos seus recursos, humanos além de buscar soluções criativas na expectativa da participação do Exército Brasileiro em novos desafios desta natureza.

BIBLIOGRAFIA

BRASIL, (2018). Ministério da Defesa. Grandes Eventos.

REZENDE, Pedro Paulo. O Exército se arma para a copa. Defesanet, Brasília, DF, 2011. Disponível em < <http://www.defesanet.com.br/defesa/noticia/1290/o-exercito-se-arma-para-a-copa> > Acesso em Dez 18

COSTA, A. L. S.; A Coordenação de Defesa de Área em Grandes Eventos no Brasil. Rio de Janeiro, RJ, 2014.

BRASIL, (2016). Ministério da Defesa. Plano de Gestão do Legado dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016 para o Exército Brasileiro.

BRASIL (2012). Ministério da Defesa. Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa. Brasília, DF. Disponível em <https://www.defesa.gov.br/arquivos/estado_e_defesa/END-PND_Optimized.pdf>. Acesso em Nov 2018.

O LEGADO, A participação do Exército na Segurança dos Grandes Eventos. Brasília, DF, 2016.

BRASIL. 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm. Acesso em: 24 Mai. 2016.

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

BRASIL. Lei 10.520/2002, 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm. Acesso em: 24 Mai. 2017.

BRASIL. 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.

BRASIL. Exército. Portaria nº 193-EME, de 23 de novembro de 2012. Diretriz para a Implantação da 1ª Fase do Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 48, p. 65-69, 30 de novembro de 2012.

BRASIL. Exército. Divisão de Exército. 33 Adoção e Implantação do Novo Modelo de Gestão dos Processos Administrativos da 1ª Fase do PRORASAM. Santa Maria, RS, 2013.

BRASIL. Exército. Comando do Exército. Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2016-2019. Brasília, DF, 2014.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. EB20D-01.016: Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro. Brasília, DF, 2015a.