

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

Cel Inf **LUCIANO BRAGA DE MELO**

**A viabilidade da efetivação de uma Central de
Aquisições na Guarnição do Rio de Janeiro.**



Rio de Janeiro
2021

Cel Inf **LUCIANO BRAGA DE MELO**

A viabilidade da efetivação de uma Central de Aquisições na Guarnição do Rio de Janeiro.

Policy Paper apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Orientador: Cel Inf JOÃO LUIZ DE ARAUJO **LAMPERT**

Rio de Janeiro
2021

M528v Melo, Luciano Braga de Melo.

A viabilidade da efetivação de uma Central de Aquisições na Guarnição do Rio de Janeiro. / Luciano Braga de Melo - 2021.

36 f.: il.; 30 cm.

Orientação: João Luiz de Araujo Lampert.

Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração do Exército) Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.

Bibliografia: f. 31-33.

1. AQUISIÇÃO CENTRALIZADA. 2. LICITAÇÃO. 3. SRP. 4. PREGÕES. 5. GCALC. 6. RACIONALIZAÇÃO. 7. EFETIVIDADE I. Título.

CDD 355.6

Cel Inf **LUCIANO BRAGA DE MELO**

A viabilidade da efetivação de uma Central de Aquisições na Guarnição do Rio de Janeiro.

Policy Paper apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Aprovado em _____ de _____ de 2021.

COMISSÃO AVALIADORA

JOÃO LUIZ DE ARAUJO LAMPERT – Cel Inf – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

RENATO VAZ – Cel Inf – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

PEDRO HENRIQUE CORRÊA NETTO - Cel Inf – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este trabalho tem como proposta apresentar a viabilidade de estabelecer uma Central de aquisições, especificamente na Guarnição do Rio de Janeiro. Assim, tem como principal objetivo apresentar as circunstâncias que tornam viáveis a implantação de uma estrutura que tenha como principal tarefa executar os processos licitatórios de itens comuns que são demandados pelas Organizações militares da região. Para tanto, foi realizada uma pesquisa documental e revisão bibliográfica da literatura que trata do assunto, bem como trabalhos acadêmicos análogos. O trabalho baseou-se na experiência e vivência profissional ao longo dos anos de 2019 e 2020, em que o autor atuou como comandante de Organização Militar Operacional e Ordenador de Despesas, agente máximo da administração, numa Unidade Gestora. Nesse período pode ser observado o potencial para que as aquisições de itens e serviços possam ser realizadas de forma centralizada na guarnição do Rio de Janeiro e, assim, proporcionar não apenas economicidade e celeridade ao processo, bem como desonerar as Organizações para que possam executar, em melhores condições, suas tarefas peculiares (atividade-fim). Ao final, foram apresentadas algumas recomendações no sentido de aprimorar o atual formato da estrutura de aquisições adotado e executado na Guarnição do Rio de Janeiro.

Palavras-chave: Aquisição Centralizada. Licitação. SRP. GCALC. Racionalização. Efetividade.

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo propone presentar la viabilidad de establecer un centro de adquisiciones, específicamente en la guarnición de Río de Janeiro. Así, su principal objetivo es dar a conocer las circunstancias que viabilizan la implementación de una estructura cuya tarea principal es llevar a cabo los procesos de licitación de los artículos comunes que demandan las organizaciones militares de la región. Para ello, se realizó una investigación documental y revisión bibliográfica de la literatura que trata el tema, así como trabajos académicos similares. El trabajo se basó en la experiencia y experiencia profesional durante los años 2019 y 2020, en los que el autor actuó como comandante de la Organización Operativa Militar y Ordenador de Gastos, máximo agente de la administración, en una Unidad de Gestión. Durante este período, se puede observar el potencial para que la adquisición de artículos y servicios se lleve a cabo de manera centralizada en la guarnición de Río de Janeiro y, así, no solo dotar de economía y rapidez al proceso, así como relevar a las Organizaciones para que pueden realizar, en mejores condiciones, sus tareas peculiares (actividad final). Al final, se presentaron algunas recomendaciones para mejorar el formato actual de la estructura de adquisiciones adoptada e implementada en la guarnición de Río de Janeiro.

Palabras-llave: Adquisición centralizada. Ofertas. SRP. Pregões. GCALC. Racionalización. Eficacia

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	
Adm	Administrativa
Anl	Análise
AGU	Advocacia Geral da União
Ba Adm	Base de Administração
Ba Adm Ap	Base de Administração e Apoio
C Mil A	Comandos Militares de Área
Cdtr	Cadastro
Contr	Contrato
Conf	Conformidade
Cont	Contábil
Ct	Controle
CJU	Consultorias Jurídicas da União
Cmt	Comandante
Div	Divisão
EB	Exército Brasileiro
ECEME	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
Elb	Elaboração
EME	Estado-Maior do Exército
Forn	Fornecedor
F Ter	Força Terrestre
GAP-SJ	Grupamento de Apoio de São José dos Campos
GALC	Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos
G Cmdo	Grandes Comandos
G Cmdo Adm	Grandes Comandos Administrativos
Grc	Gerenciamento
Gu	Guarnição
GU	Grandes Unidades
IN	Instrução Normativa
ICFEx	Inspetoria de Contabilidade e Finanças do Exército Anexo
Lctc	Licitação
MD	Ministério da Defesa
MP	Ministério Público
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Ni	Niterói
OD	Ordenador de Despesa

ODS	Órgão de Direção Setorial
OEE	Objetivo Estratégico do Exército
OM	Organização Militar
OM S/Aut	Organização Militar sem Autonomia Administrativa
OMDS	Organizações Militares Diretamente Subordinadas
OMDS/Vinc	Organizações Militares Diretamente Subordinadas e o Vinculadas
Patm	Patrimonial
Pesq	Pesquisa
Pes	Pessoal
Plj	Planejamento
Proc	Processo
PEEx	Plano Estratégico do Exército
Reg	Registro
RJ	Rio de Janeiro
RM	Região Militar
SALC	Seção de Aquisições Licitações e Contratos
SEF	Secretaria de Economia e Finanças
SRP	Sistema de Registro de Preços
TI	Tecnologia de Informação
TCU	Tribunais de Contas da União
TR	Termo de referencia
UA	Unidade Administrativa
UASG	Unidades de Administração de Serviços Gerais
UGE	Unidade Gestora Executora
UGG	Unidade Gestora Gerenciadora
UGP	Unidade Gestora Participante
UGNP	Unidade Gestora Não Participante

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 METODOLOGIA	11
3 REVISÃO DE LITERATURA	12
4 DESENVOLVIMENTO	15
4.1 AS B ADM E AS B ADM AP	15
4.2 OS GCALC	18
4.3 A CENTRAL DE AQUISIÇÕES	21
4.3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	26
5. RECOMENDAÇÕES	29
5.1: Recomendação Nr 01:	30
5.2: Recomendação Nr 02:	30
5.3: Recomendação Nr 03:	31
6. CONCLUSÃO	31

1 INTRODUÇÃO

Faz algum tempo que o Exército Brasileiro vem, paulatinamente, migrando para um modelo que busque a realização de seus processos licitatórios de forma mais equânime e formal, buscando seguir modelos mais ou menos padronizados. Essa solução passa por concentrar os diversos processos em menos Unidades Gestoras ou por estabelecer Organizações militares especializadas na execução desse tipo de tarefa.

Nesse sentido, locais mais propícios a adoção de tais procedimentos ou medidas, são aqueles onde há concentração de um número considerável de Unidades, de tal forma que seja plausível uma centralização de processos. Assim, isso vem ocorrendo em guarnições sedes de Comandos Militares de Área e Grandes Comandos Administrativos, Regiões Militares, onde, normalmente, se concentra grande números de OM no entorno.

Para tanto, alguns modelos já estão em execução, como por exemplo a implantação de Bases de Administração e Apoio, que executa quase a totalidade dos processos aquisitórios, bens e serviços, e contratos das Unidades que lhe são vinculadas.

Há, também, um modelo segundo o qual, que determinada Organização Militar, normalmente o maior Comando enquadrante na local ou aquela com encargos administrativos e diretamente subordinada a esse, fica responsável por elencar processos licitatórios de aquisição de bens e serviços de interesse comum e distribui encargos de execução destes às Organizações Militares dá área habilitadas. Trata-se do grupo de coordenação e acompanhamento das licitações e contratos (GCALC), que funciona como uma espécie de “consorcio” de licitações, na qual uma OM é a gestora do processo e as demais o integram como participantes. Contudo esse modelo apresenta algumas limitações que serão apresentadas no desenvolvimento deste trabalho.

A gestão orçamentaria de uma Organização militar, com o passar do tempo, vem ganhando cada vez mais espaço no cotidiano e no expediente das Unidades. Associado a isto, o avanço e desenvolvimento dos meios tecnológicos e de computação, aceleram o processo de alocação de recursos bem como os mecanismos de controle internos e externos. Este aspecto, dentre outros, exige, cada vez mais, velocidade na execução dos recursos públicos recebidos, sem, contudo,

desconecta-se dos ritos de procedimentos estabelecidos pela legislação no que concerne as obrigações legais.

O processo de centralização de recurso é hoje uma realidade no Exército Brasileiro. Trata-se, pois, de um modelo que busca mitigar as limitações da administração militar em gerir seus recursos, reduzindo encargos de forma geral e especializando agentes que passam a lidar direta e constantemente com tarefas relativas à execução dos recursos descentralizados e recebidos.

O presente trabalho pretende, por meio de uma análise baseada na experiência do autor como Ordenador de despesas de uma Organização Militar no Rio de Janeiro e do atual modelo organizacional de processo licitatório na Guarnição, apresentar oportunidades de melhoria e aperfeiçoamento, apontando ganhos viáveis e o alinhamento devido à racionalização administrativa.

A principal finalidade é apresentar um panorama plausível de adoção de um modelo cujo objetivo maior é proporcionar melhor eficiência na execução orçamentaria das UG, aumentando não apenas a eficiência do processo, mas também a eficácia nos gastos do recurso público ao mesmo tempo que contribuiu para melhoria da condução e desenvolvimento da chamada “atividade-fim” das Organizações militares.

Será, também, apresentado observações sobre o arcabouço geral que serve de base legal ao desenvolvimento das atividades ligadas à execução orçamentaria, buscando-se configurar um modelo que tenha por principal objetivo, justamente, atender as demandas de celeridade, efetividade e economicidade impostos pelos textos normativos.

Nesse contexto, aspira-se que o corrente trabalho possa contribuir, num primeiro momento localmente, na Gu Rio de Janeiro e posteriormente a nível nacional, com a irradiação, aceitação e adoção das ideias aqui apresentadas, para a melhoria da execução dos processos administrativos ligados à execução dos recursos públicos, aumento da eficiência e eficácia dos gastos, proporcionando, assim, a racionalização administrativa necessária que vai proporcionar à toda Força Terrestre maior e melhor capacidade de desenvolver suas atividades finalísticas.

2 METODOLOGIA

No desenvolvimento do tema, o trabalho terá com escopo a solução do seguinte problema: considerando o atual modelo organizacional para execução dos processos licitatórios na Guarnição do Rio de Janeiro, é viável o estabelecimento de uma

estrutura que possa realizar as aquisições de diversas Organizações Militares da referida Guarnição, de forma centralizada?

O trabalho foi pautado por uma pesquisa bibliográfica existente na literatura nacional e no Exército Brasileiro, junto aos seus principais acervos existentes. Ademais, valeu-se de diversos documentos normativos do poder público, como leis, decretos, portarias e manuais, bem como trabalhos acadêmicos acerca do tema. Não obstante, foi coletada informações disponíveis em portais consultivos acessíveis pela rede mundial de computadores.

Além destes, foi considerada a experiência profissional do autor, como Comandante de Organização Militar na Guarnição do Rio de Janeiro e Ordenador de Despesas nos anos de 2019 e 2020, período no qual a Unidade Gestora desenvolveu diversos processos licitatórios que passavam por aquisição de bens de consumo e permanentes à contratação de serviços especializados.

Dessa maneira, buscou-se levantar os principais aspectos e dados atinentes ao tema, de forma a responder à questão de estudo levantada para o trabalho.

A pesquisa em pauta e respectivo tratamento aos dados colhidos foi definida como qualitativa, tendo em vista o privilégio dado à análise de documentos que limitam e regulam as atividades associadas a execução orçamentaria, bem como as percepções no que concerne a centralização das atividades administrativas nas Unidades.

A título de delimitação, o presente estudo será limitado ao conjunto de processos licitatórios entendidos como comuns, nos quais bens e serviços inerentes a quaisquer Unidades são adquiridos ou contratados. Assim, não irá tratar de especificidades de processos e itens que não atendam ao conjunto e sim à determinada OM ou a pequeno grupo. Da mesma forma, o espaço geográfico para efeito deste trabalho serão as Guarnições do Rio de Janeiro, Vila Militar e Niterói que, para fins de simplificação, serão tratadas ao longo do texto apenas como Guarnição do Rio de Janeiro (Gu RJ). Por fim, o período temporal da análise decorrerá a partir do ano de 2019.

3 REVISÃO DE LITERATURA

As tratativas acerca dos processos licitatórios iniciam sua previsão já na carta magna da república a constituição de 1988, onde no inciso XXI do seu art 37 estabelece o seguinte:

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. (BRASIL, 1988)

Verifica-se que a execução das aquisições no âmbito da administração pública deve ser realizada via licitação que apresenta uma característica comum e geral que é a obrigatoriedade. Dessa forma, todos os entes da Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, bem como dos Estados, Distrito Federal e dos Municípios, estão sujeitos a essa imposição, bem como aos princípios que a norteiam, elencados no caput do mesmo artigo constitucional, a saber:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte. (Brasil, 1988)

Recentemente, mais precisamente em 1 de abril de 2021, foi promulgada a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, LEI Nº 14.133, cujo propósito é, conforme estipulado no seu Art 1º é estabelecer “normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”. Assim, a Lei aglutina todas as atividades que dizem respeito aos processos de aquisição e contratação governamental.

Outro aspecto importante da nova Lei é que os principais textos legais que regulamentavam o tema, as Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 e nº 10.520, de 17 de julho de 2002, que tratam das normas para licitações e contratos da Administração Pública e da modalidade de licitação denominada pregão, respectivamente, foram revogadas, contudo após decorridos 2 (dois) anos da publicação oficial desta Lei.

Internamente, no âmbito do Exército Brasileiro, diversos documentos, normas, diretrizes, portarias, manuais, etc, tratam de regulamentar, padronizar, as diversas tarefas que envolvem a execução orçamentarias da Força, basicamente através de suas Organizações Militares, com objetivo de melhorar, de uma forma geral, a gestão administrativa da Instituição.

O Comandante do Exército, por meio de sua Diretriz de Gestão Orçamentaria, expedida anualmente correlaciona a gestão administrativa ao fortalecimento e

maximização do poder de combate da Força, particularmente seu preparo e emprego e determina, dentre outros, “foco na racionalização administrativa, no controle e na otimização de seus gastos, a fim de gerar economia, em todos os níveis, e promover efetividade no gasto público” (BRASIL, Dir Gest Orçam Cmt EB, 2019).

Nesse sentido, A SEF, Órgão máximo da gestão orçamentaria no EB, aponta para necessidade de “se fazer uma gestão consciente e célere dos recursos recebidos...tendo como objetivo precípua a geração de maior Poder de Combate para a Força Terrestre.” (BRASIL, Dir SEF, 2021)

No que concerne ao presente estudo a nova Lei Nº 14.133, trouxe algumas alterações que reforçam a necessidade de melhorar a gestão, tornar os processos mais rápidos e eficazes, sem se afastar da normatividade e da jurisprudência. Verifica-se no texto fortalecimento da necessidade do planejamento das contratações anuais (art. 174, §2º, I), bem como a realização de estudo técnico preliminar para definição problema e sua melhor solução (art. 18, §1º) e a fundamentação da contratação, que consiste na referência a estes estudos (art. 6º, XXIII, b).

Outra mudança importante e que reforça a necessidade de se realizar licitações bem construídas, é a alteração do prazo de vigências das atas de registro de preços, que passa a ser admitido a sua prorrogação, desde que comprovado o preço vantajoso (art. 84). Ou seja, há um grande potencial para redução dos encargos, uma vez que os processos podem ser replicados, dispensando a realização de novos.

Dentre as modalidades de licitação, que é a forma pela qual os bens e serviços são adquiridos ou contratados, será o objeto do trabalho o Pregão, destinado a “aquisição de bens e serviços comuns, cujo critério de julgamento poderá ser o de menor preço ou o de maior desconto” (Inciso XLI da Lei 14133) e que passa a ser definido formalmente como tal, no Inciso I do Art 28 do mesmo texto legal.

Na modalidade pregão, o conjunto de procedimentos para sua realização será o sistema de registro de preços (SRP). Consiste na forma segundo a qual a administração pública realiza o registro formal de preços de bens e serviços para aquisição e contratação futuras, sem que, contudo, tenha a obrigação de fazê-lo, conforme XLV, art. 6º, art. 78 e art. 82 a 86, da Lei 14133, de 01 de abril de 2021.

A proposta de centralização irá se limitar a esta modalidade e procedimento uma vez que possibilita a aquisição de itens comuns a diversas OM, por um período de tempo específico sem a necessidade de realização de outros processos. Além disso, assegura a compra imediata, conforme a necessidade da Unidade. Os

produtos, bens e serviços, estão disponíveis na ata do pregão, disponíveis para aquisição, mediante empenho e entrega prevista, normalmente, dentro do prazo de um mês, sem que haja a preocupação de armazenagem ou estoque de produtos, tendendo em vista que as solicitações são pontuais de acordo com a demanda. Ou seja, a ata funciona com uma espécie de “lista de compras” de produtos disponível no mercado, no caso dos fornecedores homologados, a disposição para compra.

No âmbito do EB, o sistema de registro de preços foi normatizado pela Portaria nº 001/14 - SEF, de 27 de janeiro de 2014. Embora anterior à nova Lei promulgada em abril deste ano, seu conteúdo, numa primeira análise, não se contrapõe ou foi de encontro ao texto legal, além da questão dos 2 anos de graça para que as antigas legislações sejam por completo revogadas. Assim, permanece em vigor a previsibilidade do Art. 12 em que, no âmbito do EB, o planejamento dos ODS irá determinar “se as licitações e respectivas compras serão realizadas centralizadamente pelo próprio órgão, ou por alguma UG vocacionada em âmbito regional ou diretamente pelas UG interessadas.” (art.12, da Port nº 001/14 – SEF).

4 DESENVOLVIMENTO

Existe atualmente na Força, dois modelos de aquisição de bens e serviços que se pode apontar como sendo processos centralizados de aquisições. O modelo inicial seria os Grupos de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC) e um segundo modelo seria as Bases Administrativas e as Bases de Administração e apoio.

4.1 AS B ADM E AS B ADM AP

A ideia inicial para adoção das Bases Administrativas era sua implementação dentro das Unidades valor Batalhão, com o objetivo principal de assumir encargos administrativos e assim liberar a OM para o desempenho de sua atividade-fim. Contudo, esse entendimento evoluiu para a criação de Bases como uma Unidade própria, com autonomia administrativa, mas que permanecia como fundamento, sua proposta de reduzir encargos administrativos das OM apoiadas.

Ainda no contexto de evolução, surgiram as Bases de Administração e Apoio, com o mesmo escopo das Bases Administrativas, porém com uma ampliação de suas atribuições para além dos encargos administrativo, particularmente nas tarefas suplementares de apoio ao Comando a qual está subordinada, que são, via de regra,

desempenhadas pelas Subunidades de Comando e Apoio, como apoio de pessoal e material. Assim, estas últimas apresentam alguns encargos operativos, que variam em maior ou menor escala, para cada B Adm Ap, conforme verificado, por exemplo, nas atribuições da B Adm AP/CMP, disponíveis em página oficial.

Subordinada ao Comando Militar do Planalto (CMP), a B Adm AP/CMP é uma Organização Militar que tem como **missão planejar e conduzir as atividades comuns inerentes à vida vegetativa** das Organizações Militares do Complexo do Quartel General do Comando Militar do Planalto e Comando da 11ª Região Militar, **bem como prestar o apoio logístico, administrativo e de pessoal** nos limites de suas atribuições. (B Adm AP/CMP, 2021)

No que concerne às Bases Administrativas, em função das características e especificidades de cada Grande Comando que enquadra estas Unidades, com capacidades e demandas distintas, fez com que o volume das atribuições das B Adm, em alguns casos, também envolvesse, além do apoio administrativo, apoio de pessoal e mesmo operativo.

Bom exemplo deste caso é a Base Administrativa do Comando de Operações Especiais (B Adm / C Op Esp), que elenca em sua página oficial a seguinte missão:

Com a aquisição da autonomia administrativa, a B Adm / C Op Esp passou a se responsabilizar pela gestão orçamentária, financeira, patrimonial, contábil e de pessoal das Organizações Militares Diretamente Subordinadas (OMDS) ao Comando de Operações Especiais. Consequentemente, foi criado um vínculo administrativo...possibilitando-lhes concentração exclusiva na atividade fim de preparo e emprego nas Operações Especiais. (B Adm / C Op Esp, 2021)

Contudo, a B Adm não se limita a tais encargos, sendo responsável, também, por tarefas operativas, conforme se observa na delimitação de sua missão, também disponível em sua página oficial:

A Base Administrativa é responsável: pela formação básica dos soldados da Companhia de Guardas e 6º Pelotão de Polícia do Exército; pela formação da 1ª fase do Estágio de Adaptação e Serviço (EAS); pela formação da 1ª fase do Estágio de Serviço Técnico (EST); pela formação da 1ª fase do Estágio Básico de Sargento Temporário (EBST); pela 2ª fase do Curso de Formação de Sargento Temporário (CFST); e pelo Curso de Formação de Cabos (CFC) da OM. (B Adm / C Op Esp, 2021)

Verifica-se que, apesar de apresentarem uma base conceitual distinta, cuja proposta original de formação abarcava um escopo de tarefas e atribuições diferentes, é a prática, as características e as condicionantes do Grande Comando enquadrante que define a real natureza, tipo e tamanho do apoio que será prestado pelas B Adm e B Adm Ap.

Em que pese as variações para mais ou para menos no escopo de tarefas e atribuições que as Bases possuem, pode-se inferir, ainda que parcialmente, que são

estruturas relativamente complexas e pesadas do ponto de vista organizacional, levando em consideração a proposta do presente trabalho, qual seja, uma central de aquisições.

As Bases, são organizações que prestam a atender e apoiar estruturas que se colocam fisicamente próximas, em formato de condomínio ou complexo de Organizações Militares, uma vez que a proximidade é um dos fatores determinantes para consecução de suas tarefas, bem como da racionalização administrativa pretendida.

O desempenho de atividades como gestão orçamentária, controle patrimonial e contábil, pagamento de pessoal, em alguns casos, formação de soldados EV, demandam estruturas aproximadas para sua perfeita execução. Nesse sentido, alguns exemplos dessa assertiva são as B Adm do C Op Esp e da Bda Inf Pqdt, que atendem o “condomínio” de OM do C Op Esp e da Bda Inf Pqdt, respectivamente, B Adm QGEx, que atende ao grande aquartelamento do QGEx, a B Adm Curado, que atende ao complexo de OM do Curado, etc.

Na apresentação da estrutura organizacional da B Adm AP/CMP (Figura 1), é possível verificar em seu organograma, a complexidade e diversidade de setores que compõe as Organizações do tipo.

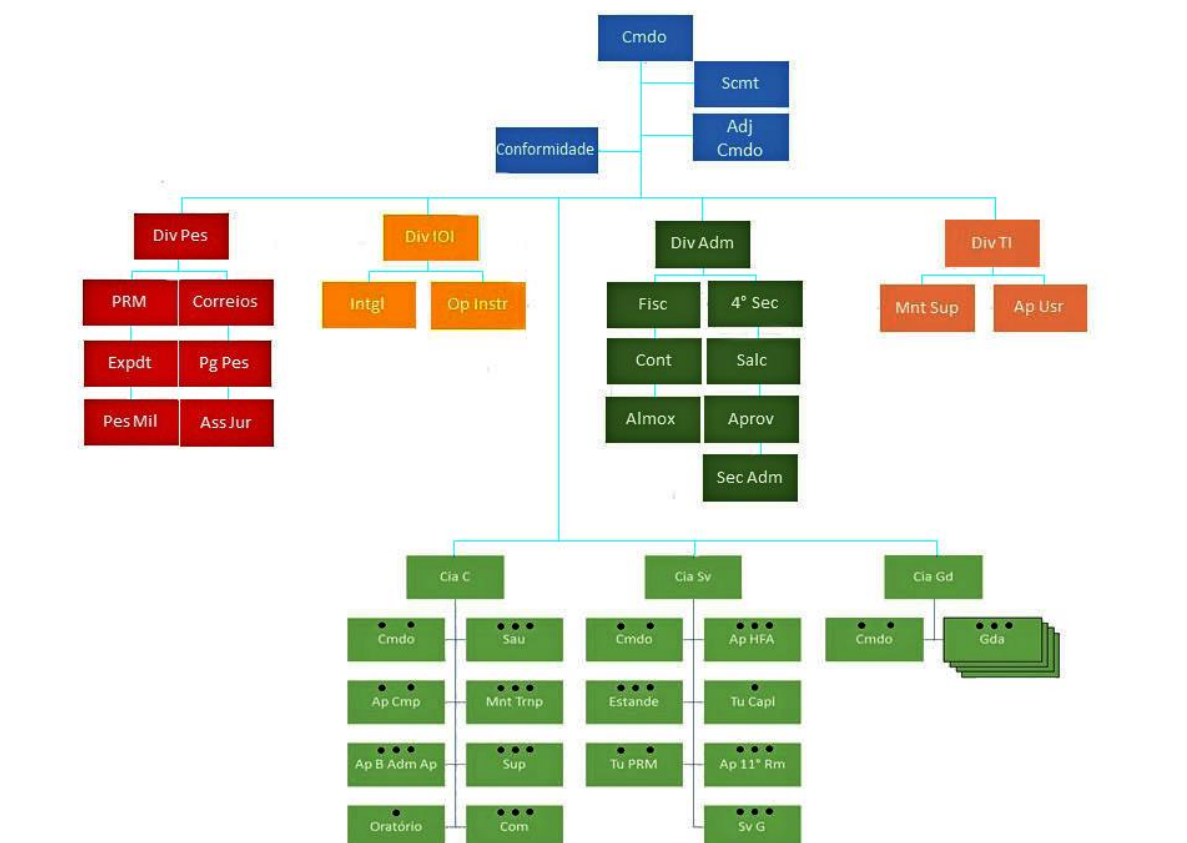


Figura 1: Organograma da B Adm Ap/CMP

Fonte: <http://www.badmapcmp.eb.mil.br/index.php/editoria-d>

4.2 OS GCALC

Outro modelo adotado como um dos processos de racionalização administrativa da Instituição é o Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC). Trata-se de uma reunião de UGE, normalmente por proximidade, que sob a coordenação de um dirigente, normalmente o maior escalão em presença, somam esforços, fracionando processos auditórios de bens e serviços comuns entre os participantes, reduzindo assim, os encargos individuais.

A SEF, por intermédio da Portaria nº 001/14 - SEF, de 27 de janeiro de 2014, buscou normatizar as aquisições segundo o modelo SRP e assim, estabeleceu as diretrizes bases para consecução dos GCALC. Este instrumento, pelas diversas vantagens que apresenta e por alguns resultados apresentados, tem se mostrado uma excepcional ferramenta de racionalização e economicidade dos gastos públicos, como também indutor de celeridade dos diversos processos.

Este aspecto pode ser observado no Relatório Consolidado sobre GCALC, produzido em 2017, que aponta diversos ganhos operacionais e organizacionais, com destaque para:

Redução dos preços e custos financeiros, Economia de escala, Redução do número de caronas, Racionalização dos meios em pessoal, material e serviços, Racionalização dos encargos das UG, Diminuição do quantitativo de licitações realizadas, Padronização dos materiais adquiridos e dos serviços realizados, Redução na demanda por pesquisas de preços, etc. (BRASIL, 2017)

Cabe destacar que, apesar das inúmeras vantagens, ganhos e benefícios que os GCALC apresentam, são acometidos de fatores que influenciam e afetam o desempenho dos trabalhos realizados e, dessa forma, os resultados alcançados. Entre as dificuldades encontradas no Relatório de 2017, a duas cabe destaque pela correlação como o tema: Baixa sensibilização quanto à importância do GCALC pelos tomadores de decisão e Conflito no estabelecimento de prioridades, considerando as peculiaridades das UG participantes (BRASIL, 2017)

Tais dificuldades, ainda que apresentem um viés subjetivo, podem ser correlacionados ao princípio da motivação que rege toda a administração pública. A Lei n. 9.784/99, nos termos do art. 2º, § único, VII, clarifica o entendimento deste princípio constitucional, em que o Agente da Administração tem a obrigação de

fundamentar seus atos, como também o dever de indicar os pressupostos de fato e de direito que determinaram a decisão (BRASIL, 1999).

Verifica-se que tal pressuposto, também está materializado nos textos normativos internos da Instituição, como na Cartilha de Medidas de Racionalização da Força e que, por dedução, materializada a autonomia dos OD na gestão administrativa de suas UG.

Os atos e fatos administrativos são **decorrentes de uma necessidade da Organização Militar**. A **perfeita caracterização da necessidade** e sua justificativa são fundamentais para a garantia da efetividade dos processos. O Princípio da Motivação determina que a Administração deve justificar seus atos, apresentando as razões que a fizeram decidir sobre os fatos em observância às suas atribuições legais. (BRASIL, 2019)

Depreende-se que o princípio da motivação esteja diretamente relacionado às dificuldades listadas no Relatório de 2017 e este seja um dos fatores de insucesso dos GCALC. Nesse sentido, os GCALC apresentam uma característica similar às B Adm e B Adm Ap, no que concerne as missões, demandas e responsabilidades que variam para cada região ou Comando enquadrante. Da mesma forma, os GCALC sofrem esse tipo de variação regional, contudo no que concerne a sua efetividade.

Na Guarnição do Rio de Janeiro é possível observar que as diversas ações no sentido de implantação do GCALC, alcançaram indicadores de desempenho que, além de ficar aquém das demais Guarnições que se tem dados registrados, o produto do trabalho, que são os pregões homologados, representa valores considerados baixo para a demanda. Talvez este aspecto tenha, também, um efeito contagiante de desestímulo aos participantes que conseguem cumprir suas metas.

É pertinente, ainda, levar em consideração as especificidades da Gu RJ, cuja principal característica é o permanente estado de prontidão operacional, bem como emprego das Unidades em missões que envolvem e demandam a quase totalidade das OM.

O Capitão BENGALY em seu estudo sobre a implantação do GCALC na 9ª Bda Inf Mtz, na Vila Militar, nos anos de 2014/2015, aponta para resultados abaixo da linha dos 50% de efetividade:

Ao considerar como base as 15 (quinze) propostas de pregões iniciais, indicados na reunião de coordenação inicial, pode afirmar que apenas 33,33 % dos processos alcançaram o objetivo proposto... Conclui-se que o método utilizado pela Brigada para o período analisado nesta pesquisa não atendeu os objetivos propostos em sua plenitude. (BENGALY, 2019)

Em complemento, o Relatório de 2017, apresenta um quadro comparativo com as demais regiões, por ICFEx, sendo a Gu RJ representada pela 1ª ICFEx (Quadro 1)

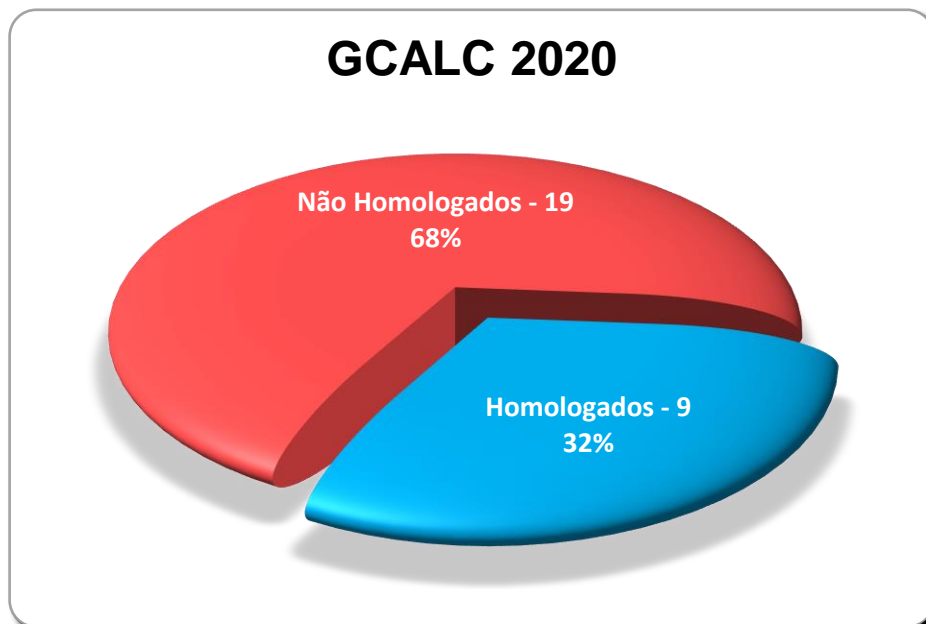
ICFEx	Qtd UG	Qtd GCALC potencial*	Qtd GCALC em andamento	UG participantes
1ª ICFEx	64	3	0	0
2ª ICFEx	31	4	1	31
3ª ICFEx	75	14	8	54
4ª ICFEx	18	2	2	11
5ª ICFEx	37	4	4	22
7ª ICFEx	39	5	2	25
8ª ICFEx	19	3	2	12
9ª ICFEx	28	3	4	14
10ª ICFEx	20	3	1	6
11ª ICFEx	47	3	2	22
12ª ICFEx	34	6	2	19
TOTAL	412	50	28	216

Obs: (*) todas as Gu com 2 ou mais UG.

Quadro 1: Organização dos GCALC

Fonte: Relatório Consolidado sobre GCALC/2017

Mais recentemente, análise feita no GCALC organizado pela 1ª Região Militar e que abarca as OM da Gu RJ, com exceção daquelas localizadas na região da Vila Militar, de forma semelhante apresenta um quantitativo de homologações de pregões abaixo de 50% dos processos licitatórios inicialmente propostos, conforme é possível observar no gráfico abaixo (Quadro 2).



Quadro 2: GCALC 2020 / 1ª RM

Fonte: o Autor

Em que pese a baixa efetividade do GCALC na Gu RJ, não resta dúvidas que este modelo de racionalização, na qual diversas OM se organizam e solidariamente fracionam suas demandas em diversos processos licitatórios de tal forma que o

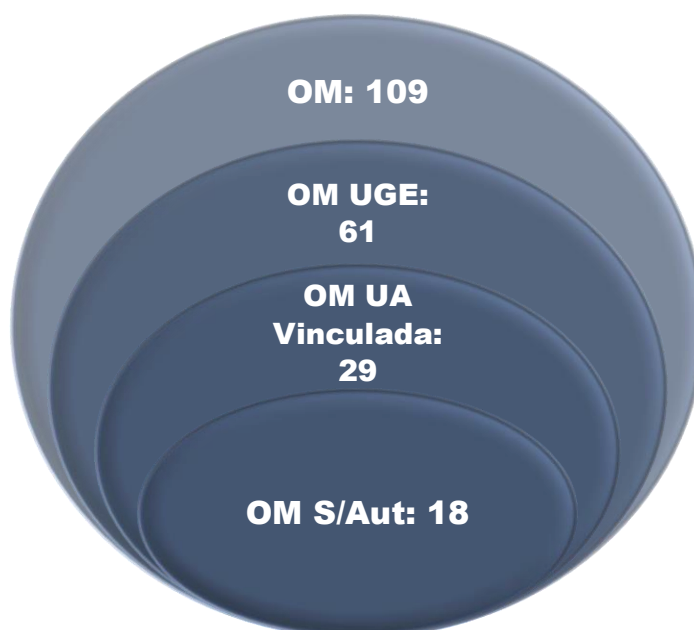
pregão de uma atenda todas as demais e assim sucessivamente, é modelo de sucesso em algumas regiões.

Nesse sentido, fica evidenciado a possibilidade de se adotar uma outra solução na Gu RJ, de modo que possa apresentar resultados mais eficazes na consecução dos processos licitatórios, dada a grande que a guarnição apresenta.

4.3 A CENTRAL DE AQUISIÇÕES

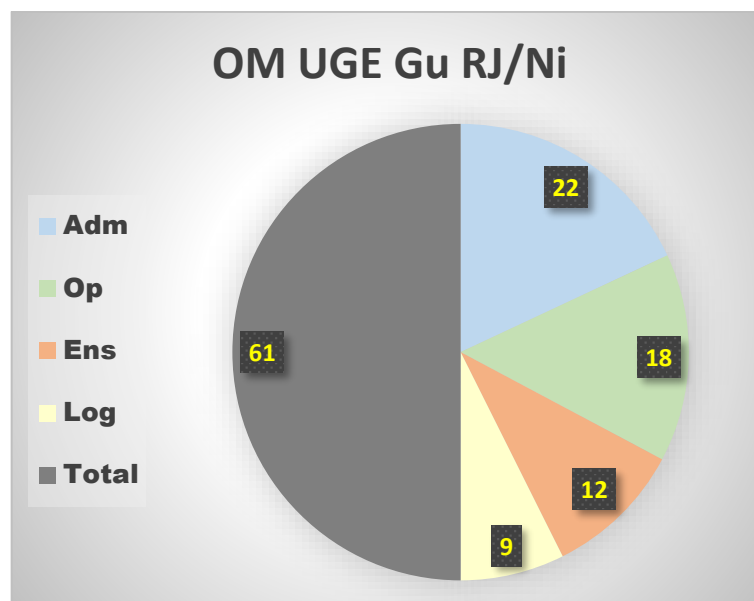
A Guarnição do Rio de Janeiro, levando em consideração as OM situadas em Niterói e na Vila Militar, pode ser considerada como uma das maiores do Brasil e com maior concentração de Unidades. Este aspecto representa uma vantagem do ponto de vista da aquisição de bens, produtos e serviços que é a proximidade, aspecto que tem impacto direto no fornecimento e entrega de mercadorias e prestação de serviços por parte dos fornecedores.

Conforme a relação de OM disponibilizada pela DGO em janeiro do ano corrente a Gu do Rio de Janeiro possui o seguinte quantitativo de Organizações (Quadro 3):



Quadro 3: OM Gu RJ/Nit. 1º CGCFEx, computada somente no total de OM
Fonte: BRASIL, 2021

Ainda, de acordo com a mesma relação, a Gu RJ possui a seguinte distribuição funcional (Quadro 4).



Quadro 4: OM Adm engloba (Saúde, CeT, Construção, Ap Inst e Cultural). 1º CGCFEx, computada somente no total de OM

Fonte: BRASIL, 2021

Observa-se, pelo grande volume de Unidades e em particular, de UG que realizam todas as etapas de sua gestão orçamentaria, gerindo os recursos que lhe são destinados, que grande potencial para centralização de processos aquisitórios de itens comuns que, como já explicado, são aqueles que, independentemente da especificidade e natureza da OM, são utilizados por todos.

Os setores responsáveis pelas aquisições nas OM, as SALC, não possuem previsibilidade em QCP, que resulta na utilização de militares que poderiam ou deveriam ser empregados nos cargos que lhe são devidos, particularmente nas atividades finalísticas de suas Unidades, além de, em algumas situações, carecerem da especialização devida. Soma-se a este aspecto o fato de que os efetivos empregados na gestão orçamentaria variam de uma Organização para outra, conforme planejamento e diretriz de seus Comandantes.

O panorama acima, resulta o fato de que a execução orçamentaria sofre grande variação entre as OM, ainda que estejam fisicamente próximas e possuírem uma mesma natureza, operacional, por exemplo. Se por um lado os processos licitatórios tem sido facilitados pela automação dos meios computacionais, por outro cresce o nível de especialização exigido, ante as exigências processuais e aos mecanismos de controle.

Nesse contexto, de uma maneira geral, verifica-se que boa parte das OM tem relativa dificuldade em executar sua gestão orçamentaria de maneira satisfatória, atendendo aos indicadores e metas de execução. É possível verificar no portal

governamental grandes assimetrias entre Unidades de mesma natureza no que concerne à homologação de processos licitatórios.

Uma Central de aquisições na guarnição do Rio do Janeiro, viria como um mecanismo que de apoio em tarefa que exige cada vez mais especialização, complementando e não substituindo ou suprimindo as obrigações e as capacidades das UG. Para tanto, é preciso identificar e apontar o espectro da gestão administrativa que esta Unidade abarcaria.

Em se tratando de processos, a primeira ideia é a de que a Central execute as licitações, exclusivamente, na modalidade pregão eletrônico por SRP, de itens e serviços comuns a todas as Unidades. Assim, é possível realizar um primeiro apontamento de quais seriam estes itens, podendo evoluir ao longo do tempo (Quadro 5).

Processos licitatórios comuns
1. Aquisição de peças de Viaturas OP (Baterias pneus, suspensão, elétrica, carroceria e motor e sist. Freios) – Marcas Volks, Ford, Land Rover, Agrale e Toyota.
2. Aquisição de extintores de incêndio
3. Aquisição de material de higiene e limpeza
4. Aquisição de material de manutenção de bens imóveis (alvenaria, elétrica, hidráulica, telhado, vidros, pintura, etc)
5. Aquisição de Condicionador de Ar (permanente)
6. Aquisição de material de consumo copa e cozinha
7. Aquisição de computadores
8. Aquisição de material de expediente
9. Aquisição de bandeiras, flâmulas e insígnias
10. Aquisição de mobiliário
11. Aquisição de equipamentos de áudio, som, vídeo e foto
12. Aquisição de ferramentas para manutenção de bens imóveis
13. Aquisição de ferramental e equipamentos para oficina mecânica
14. Serviço para manutenção de ar-condicionado
15. Serviço de dedetização, desratização e descupinização
16. Serviço de manutenção de viaturas operacionais (suspensão, motor, sistema de freios, elétrica e funilaria) Marcas: Volks, Ford, Land Rover, Agrale e Toyota.
17. Serviço de limpeza e higienização de caixa d'água
18. Serviços gráficos e editoriais
19. Serviço de lavagem de roupa de cama
20. Serviço de recarga de toner e cartuchos de impressão
21. Serviço para a manutenção de material de copa e cozinha (Rancho)
22. Serviço de manutenção e recarga de extintores

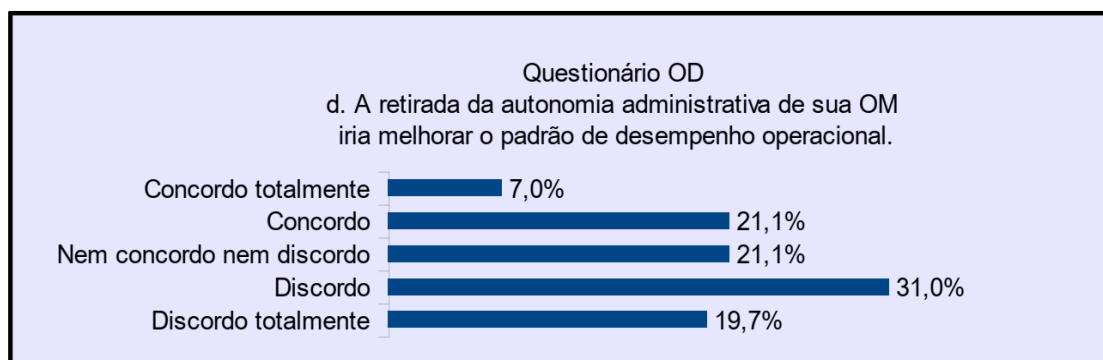
Quadro 5: Processos licitatórios comuns

Fonte: o Autor

Os processos acima elencados, representam a maior parte das demandas administrativas que são comuns às Organizações Militares. É sabido, contudo, que não constitui a totalidade e particularmente não atendem as especificidades da UG.

Para tanto e por isso que não há a indicação para se retirar a autonomia administrativa das Unidades, para que tenha a capacidade de conduzir os processos que lhes são peculiares. Assim, a título de exemplificação, processos como Serviço veterinário de exame laboratorial, Aquisição de instrumentos musicais e artísticos, Uniformes especiais e históricos, aquisição de material de coudelaria ou de uso zootécnico (cães e cavalos), etc, seriam conduzidos por quem possuem tais demandas.

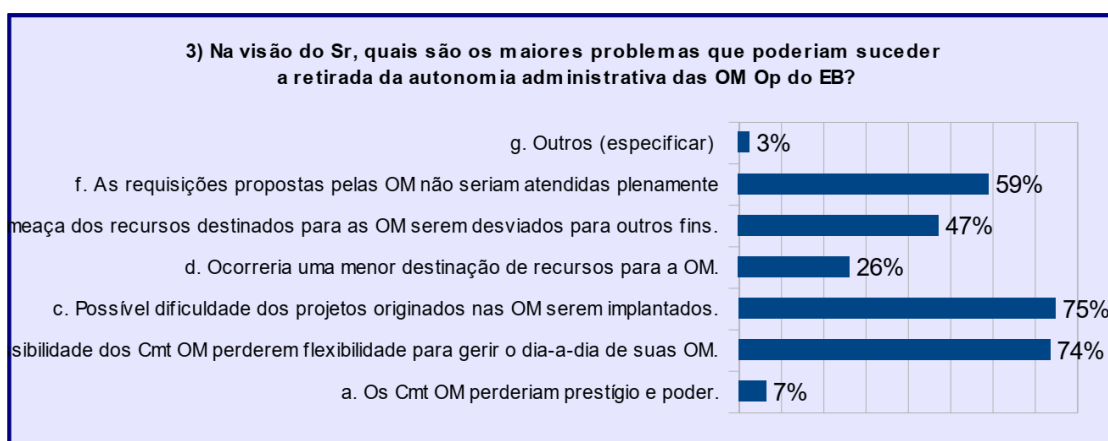
Em seu estudo de 2013 sobre Redução dos encargos administrativos nas Organizações Militares Operacionais do Exército Brasileiro, Cruz Neto aponta a percepção dos OD sobre a manutenção da autonomia administrativa e centralização de aquisições.



Fonte: CRUZ NETO, 2013)

Quadro 6: Percepção dos OD sobre o impacto da retirada da autonomia administrativa sobre o desempenho operacional

Verifica-se que 50,7% discordam da ideia de perder sua autonomia administrativa contra 27,1% que concordam com a ideia (Quadro 6).

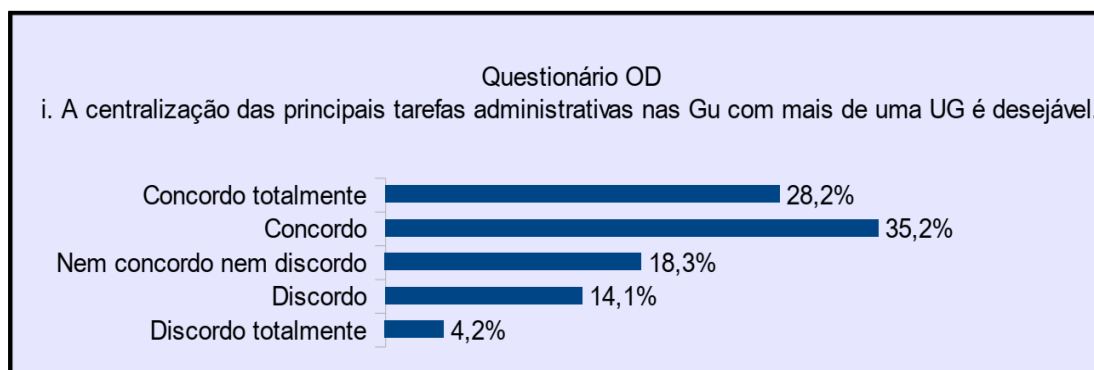


Fonte: (CRUZ NETO, 2013)

Quadro 7: Maiores problemas da retirada da autonomia administrativa das OM Op

Os três principais problemas levantados (letras b), c) e f)) denotam uma frágil confiança no órgão que viria a gerir os recursos fora das OM Op. Aparentemente, esses comandantes imaginam que, diante de tal mudança, suas necessidades administrativas não seriam atendidas a contento. (CRUZ NETO, 2013)

Gráfico 20: Opinião dos OD sobre a centralização administrativa nas guarnições militares



Fonte: (CRUZ NETO, 2013)

Quadro 8: Opinião dos OD sobre a centralização administrativa nas guarnições militares

O resultado do questionário da pesquisa indicou que 63,4% dos entrevistados são favoráveis a uma centralização das principais tarefas administrativas nas guarnições com mais de uma OM (gráfico 20). (CRUZ NETO, 2013)

A manutenção da autonomia administrativa das Unidades portanto, relaciona-se tanto à questão de flexibilidade dos Comandantes em exercer sua gestão administrativa conforme suas diretrizes e sem limitações, bem como pela necessidade de realização dos processos licitatórios específicos e singulares, além do controle patrimonial e contábil decorrente.

Desta forma, caberia à UG, similar ao processo do GCALC, apresentar suas demandas de bens e serviços a Central e devida solicitação de adesão à Ata dos pregões em realização e de forma distinta, não caberia nenhuma obrigação de contrapartida, no sentido de realizar algum processo licitatório, baseado numa divisão equitativa de demandas e que em muitos casos exige da UG expertises que não dispõe.

Este aspecto já apresenta uma de varias vantagens desse modelo. Com o decorrer do tempo, além do aprofundamento da especialização da Central de Aquisições em sua tarefa, ocorrerá, também, nas OM, que passaram a realizar, anualmente, pregoes específicos e que atendem, especificamente a sua demanda.

As demais vantagens e ganhos operacionais alcançados por este modelo são equivalentes aos ganhos assegurados pelos GCALC, conforme especificados no item 4.2. Contudo, carece de ênfase alguns aspectos que fortalecem a adoção de tais medidas, tais como:

1. A redução de encargos e obrigações administrativas, assegura às OM, especialmente as Operacionais, a redução dos efetivos envolvidos nas atividades administrativas, com impacto positivo na sua capacidade operativa;

2. Na medida que as OM passam a realizar somente processos licitatórios que lhes são específicos, ao longo do tempo, a especialização advinda deste aspecto, tende a melhorar a qualidade e a rapidez dos certames, contribuindo para melhor desenvolvimento de sua atividade finalística.

3. Ao nível da Central, os processos tendem a serem automatizados, na medida que além da especialização aumenta, também os referências de compra, históricos de itens e aquisições passa a ser conhecidos, mapeados e tabulados, melhorando a eficiência e a eficácia do processo.

4. Outro aspecto relevante a eliminação de trabalhos redundantes e a economia de escala. Ocorre que além de processos licitatórios similares realizados por OM distintas, depreendendo esforços que poderiam ser racionalizados pela centralização, tem-se a aquisição de bens e serviços similares, quando não idênticos, com a entrega na mesma região, no caso a Gu RJ, por um mesmo fornecedor, em boa parte dos casos, contudo com preços distintos para cada certame. A economia de escala se dá, quando o aumento do montante contrato, além de reduzir o número de fornecedores e a variação de preço, assegura melhores condições de negociação ao contratante. Este aspecto é perfeitamente observável na aquisição de gêneros alimentícios que, por normas internas, é realizado centralizadamente pela 1ª RM para toda Gu RJ.

Dessa forma, o modelo de racionalização administrativa apresentado pela Central de Aquisições vai ao encontro de aspectos relevantes e que são buscados diuturnamente pelos agentes públicos, nomeadamente a economicidade dos gastos e a eficiência da gestão administrativa.

4.3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O objetivo do presente capítulo é apresentar uma proposta, baseada na experiência profissional do autor e tendo como referência o GAP-SJC da Força Aérea Brasileira, Unidade de apresenta grande expertise acumulada ao longo de vários anos de funcionamento e que “tem a finalidade de executar as atividades de infraestrutura e de apoio administrativo às organizações e frações pertencentes à Guarnição de Aeronáutica de São José dos Campos (GUARNAE-SJ).” (BRASIL, Comando da Aeronáutica, 2019)

Dessa forma, foi estruturado um organograma (Figura 2), onde consta a estrutura organizacional da Central, alinhada com a proposta de tarefas e encargos a serem desenvolvidas e de responsabilidade da OM.

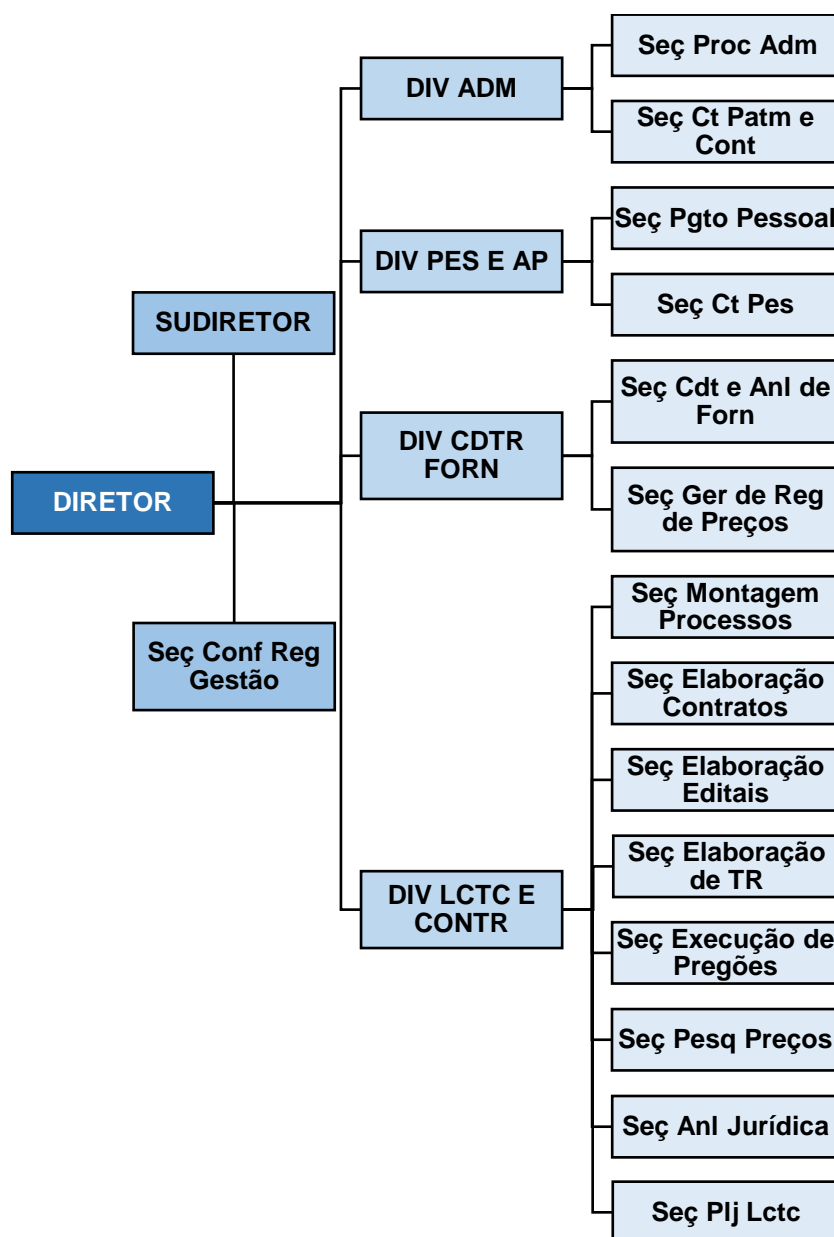


Figura 2 - Organograma da Central de Aquisições

Fonte: Autor

1. Direção

À direção da OM compete as atribuições previstas nos regulamentos e normas inerentes ao Comandante e Subcomandante, ou seja, condução de todas as atividades desenvolvidas pela Unidade

2. Seção de Conformidade e Registro de Gestão

Compete as obrigações e encargos já previstos nos regulamentos e normas inerentes ao militar conformador. Com destaque para verificar, avaliar e certificar os atos e fatos executados pela Administração, observando os princípios constitucionais basilares e a legislação da Administração Pública e em adição formular procedimentos

administrativos que conduzam a controles efetivos e orientar os Agentes da Administração, objetivando maior eficiência no controle interno em geral.

3. Divisão Administrativa

Compete as obrigações e encargos já previstos nos regulamentos e normas inerentes à Fiscalização Administrativa e 4ª Seção de uma Organização Militar. Assim, é responsável por gerenciar os os serviços administrativos que lhe forem atribuídos, assim como as atividades relativas subsistência, almoxarifado, administração de bens móveis e execução financeira, contábil e patrimonial sob a responsabilidade da OM.

4. Divisão de Pessoal e Apoio

Compete as obrigações e encargos já previstos nos regulamentos e normas inerentes às 1ª e 4ª Seções de uma Organização Militar. Desta forma, é responsável por confeccionar e controlar as escalas de serviços, representações e comissões, confeccionar e controlar as publicações em boletim interno, gerir as atividades de recursos humanos, pagamento de pessoal, arquivo e protocolo geral, formaturas, TAT, TAF, planejar, coordenar, controlar e fiscalizar as missões e os serviços diários de apoio afetos à OM entre outras.

5. Divisão de Cadastro e Fornecedores

Atuando na atividade finalística da OM, compete, por intermédio de suas seções, a seleção de fornecedores e de adquirentes de bens e serviços, analisar os dados e documentos apresentados pelo fornecedor, definindo ou indeferindo os pedidos de inscrição, alteração, atualização e cancelamento do registro cadastral; receber recursos interpostos pelos fornecedores relativos aos pedidos de inscrição, alteração e cancelamento do registro cadastral; arquivar processos de registros de Cadastramento; promover diligência destinada a esclarecer ou a complementar informação relacionada ao Cadastramento do Fornecedor; em coordenação com as OM participantes dos certames, realizar, continuamente, a avaliação de desempenho do fornecedor, analisando questões ligadas à entrega (atraso, tempo de entrega, qualidade e estado dos produtos, facilidade de contato e apoio pós-entrega); registrar no SICAF todos os fatos ou faltas de caráter administrativo, comercial ou técnico, referentes à autuação do fornecedor ou de seus sócios, como também às penalidades previstas nos instrumentos contratuais, por intermédio do devido processo

administrativo; gerenciar e executar as atividades de autorização de adesão à Ata de Registro de Preços para as OM não participante; verificar os documentos essenciais para a adesão à Ata de Registro de Preços e buscar e solicitar adesão em Registro de Preços lançados e abertos que são de interesse.

6. Divisão de Licitações e Contratos

Realiza a principal atividade proposta para a Central de aquisições, devendo, pois, contar com o maior número de tarefas e encargos. À Div Lctc Contr, por intermédio de suas seções compete realizar as atividades relacionadas ao planejamento das licitações; executar as atividades de execução orçamentária, de elaboração de editais e contratações; gerenciamento de processos licitatórios; planejar os processos licitatórios em consonância com as necessidades apresentadas pelas OM da Guarnição, criando um calendário anual de licitações; cooperar e interagir com as Unidades sobre as atividades necessárias à execução das compras centralizadas; manter atualizado um calendário de aquisições e compras centralizadas homologadas, de forma que as Unidades possam ter acesso on-line a estas informações; executar os Pregões com Registro de Preços em perfeita harmonia com a legislação em vigor; coordenar para que sejam utilizadas as minutas de editais para as licitações em conformidade com as normas vigentes e com os modelos estabelecidos pela AGU; interagir com as Unidades, visando ao aperfeiçoamento e à adequação à legislação em vigor dos termos de referência; elaborar as minutas de editais de licitações e de contratos utilizando os modelos disponibilizados pela Advocacia-Geral da União/Consultoria Jurídica da União; coordenar a elaboração dos termos de contratos, bem como instrumentos de alteração contratual; atualizar e elaborar normas e instruções, visando à padronização de contratos; analisar continuamente o perfil de aquisição e contratação das OM, propondo soluções mais econômicas, eficientes e efetivas nas atividades de obtenção de bens e serviços.

5. RECOMENDAÇÕES

Da análise realizada, considerando a relevância do assunto e com o objetivo de contribuir com performance e otimização da execução financeira das OM da Gu RJ, recomenda-se o seguinte:

5.1: Recomendação Nr 01:

Apresentação do tema, por iniciativa da Secretaria de Economia e Finanças ou do Comando Militar do Leste, ao Alto Comando do Exército para fins de deliberação e autorização dos estudos de viabilidade.

5.2: Recomendação Nr 02:

Criação de um grupo de trabalho multidisciplinar, para realizar estudo prospectivo acerca do estabelecimento de uma Central de aquisições, no Comando Militar do Leste.

Sugere-se as seguintes tarefas e composição

1. Seja composto por elementos que abarquem as principais áreas que constituem uma OM. Assim sugere-se militares com experiência em gestão de pessoal, logística, gestão orçamentaria, Direito, Processos licitatórios, informática e engenharia;

2. Execute a tarefa obedecendo um calendário com metas intermediárias e prazos definidos;

3. No que diz respeito a localização das futuras instalações, tenha como pressuposto, áreas ociosas no Comando Militar do Leste.

4. No que diz respeito ao pessoal, tenha como premissa a supressão, proporcional, de cargos das OM da Gu RJ, bem como a disponibilidade de claros de Sargentos Temporários, efetivos ou mediante convocação, não devendo haver aumento do efetivo do CML.

5. Manter atualizados os Comandantes das OM da Gu RJ sobre o andamento do trabalho, especialmente no que concerne à supressão de cargos, para que tenham conhecimento e possam contribuir com assessoramento o andamento dos trabalhos

5. No estudo, por meio de acesso gerencial ao Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e ao Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG), compilar dados da execução orçamentária das UGE, que expressem duplicidade de produtos com valores distintos, saldos não empenhados e restituídos, quantitativo de aquisições e contratações na modalidade não participante da ATA (carona), entre outros.

6. Ao final, apresentar relatório detalhado que conste, dentre outros, a estrutura organizacional com a devida referenciação dos cargos, possíveis locais de instalação e proposta de supressão de cargos das UGE. A matriz doutrinaria da nova OM poderá

ser proposta após sua criação e implantação, com o devido tempo necessário ao seu desenvolvimento.

5.3: Recomendação Nr 03:

Apresentação do relatório final em Reunião do Alto Comando do Exército, para deliberação e tomada da decisão para implantação, ou não, da Central da Aquisições.

6. CONCLUSÃO

O escopo principal do presente trabalho foi o de apresentar um modelo de gestão administrativa no que concerne aos processos licitatórios de aquisição e contratação de bens e serviços que possa contribuir mais satisfatoriamente às necessidades operacionais das OM bem como aos macro-objetivos associados à eficiência da administração pública.

Num primeiro momento foi apresentado e discorrido sobre os atuais modelos em vigor adotados na Guarnição, como as Bases e o GCALC. Buscou-se descrever suas principais características e proposta de consecução de suas tarefas baseadas em missões institucionais.

Ainda nesse contexto, tais modelos foram analisados e sobrepostos às características e especificidades da Guarnição do Rio de Janeiro, com o propósito de visualizar sua atual adequação no atendimento das demandas administrativas e melhoria da eficiência dos processos.

O modelo de uma central de aquisições é finalmente apresentado e percebe-se que este novo modelo tem potencial para aumentar a capacidade gestora das Unidades como também melhorar o padrão dos gastos, resultando em maior eficiência administrativa.

O modelo proposto capitaliza as inúmeras vantagens administrativas e ganhos operacionais apresentados pelos modelos em vigor, tais como redução do tempo e duplicidades na execução dos processos, especialização e capacitação do pessoal envolvidos, ganhos de escala, coordenação das aquisições, dentre outras. Nesse interim, o modelo proposto foi, em particular, no sentido de sobrepor as limitações e deficiências que os modelos já adotados apresentam.

Dessa forma, o novo modelo apresentado apresenta uma customização diante dos existentes que, baseado nos dados apresentados e na experiência profissional, melhor se adapta e adequa às especificidades inerentes à Guarnição do Rio de Janeiro.

Por fim, pode-se concluir que a proposta de centralização visualizada através de uma Central de Aquisições, no que concerne a sua viabilidade baseada em demanda administrativa é positiva diante do potencial decorrente do quantitativo de UGE e, da mesma forma, no que tange ao atendimento à legislação e as normas e diretrizes internas, uma vez que vai ao encontro das exigências legais e normativas pelas inúmeras vantagens operacionais apresentadas.

REFERÊNCIAS

B Adm Ap/CMP. **HISTÓRICO**, 2021. Página inicial. Disponível em: <
<http://www.badmapcmp.eb.mil.br/index.php/editoria-b>>. Acesso em: 22 de Jul 2021.

B Adm /C Op Esp. **HISTÓRICO**, 2021. Página inicial. Disponível em: <
<http://www.badmcoesp.eb.mil.br/index.php/institucional>>. Acesso em: 22 de Jul 2021.

BALBINO, Rodrigo Chiarini. **A implantação da base administrativa da 12ª Região Militar como medida de racionalização na Guarnição de Manaus-AM**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Formação Complementar do Exército. Salvador-BA, 2019.

BENGALY, Milbio Filipi Sindra et al. **Aquisições centralizadas no Exército Brasileiro: o caso da 9ª brigada de infantaria motorizada (Escola)**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro-RJ, 2019.

BOAS, Vilas; SANTOS, Vinícius. **O uso da sistemática de aquisições centralizadas, pelas organizações militares da guarnição de Manaus-AM, e a aplicabilidade do princípio da eficiência**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro-RJ, 2020.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988.

Brasil. Exército Brasileiro. **Apresentação Sobre o GCALC (Motivacional)**. Disponível em:
<http://www.dgo.eb.mil.br/images/seo/Fotos_do_Simp%C3%B3sio/7_Apres_GCALC_GT_Racionalizacao.pptx>. Acesso em: 15 jul. 2021

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Regimento Interno do Grupamento de Apoio de São José dos Campos**. Aprovado pela Portaria DCTA Nº 166/DNO, de 3 de junho de 2019. Publicado no BCA nº098, de 7 de maio de 2019.

Brasil. Exército Brasileiro. **Cartilha de Medidas de Racionalização de Despesas com Atividades de Apoio Administrativo 2019**. Disponível em: <
http://www.dgo.eb.mil.br/images/seo/Fotos_do_Simp%C3%B3sio/Cartilha_Rac_Adm/CARTILHA_Racionalizacao_FINAL.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2021

Brasil. Exército Brasileiro. **Portaria nº 094-Res, de 22 de dezembro de 1995**. Dispõe sobre a reestruturação e racionalização administrativa na área do Comando Militar do Sudeste. Boletim Reservado do Exército nº 12-A, de 29 de dezembro de 1995.

Brasil. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Comando do Exército. **Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004), 2ª ed., 2018.** Aprovada pela Portaria nº 004/19 – Cmt Ex, de 3 de janeiro de 2019. Publicada no Boletim do Exército 03-19, de 18 JAN 19, p. 67-72, 2019.

Brasil. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Diretoria de Gestão Orçamentária. **Relação de Organizações Militares do Comando do Exército, exceto os Tiroso-de-Guerra e Delegacias do Serviço Militar.** Relação atualizada em **31º de janeiro de 2021.** Disponível em: <http://www.dgo.eb.mil.br/images/seo/relacao-de-om/UG-ORDEM-CODUG.pdf>. Acesso em: 20 Jun 21.

Brasil. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Diretoria de Gestão Orçamentária. **Orientações aos Agentes da Administração. Fevereiro de 2021 Versão 3.0.** Disponível em: http://www.dgo.eb.mil.br/images/banners/PDF/OAA_2021_V3.0_FEV_21._final.pdf. Acesso em: 20 Jun 21.

Brasil. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Diretoria de Abastecimento. **Livro do Plano de Descentralização de Recursos Logísticos (PDR Log 2021).**

Brasil. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Diretoria de Abastecimento. **Boletim Técnico - Quantitativo de Rancho (QR) (BT30.416-01), 1ª ed., 2020.** Disponível em: <http://www.dabst.eb.mil.br/index.php/classes/category/71-2-4-gestao-classe-i?download=613:2-4-9-bt30-416-01-quantitativo-de-subsistencia>. Acesso em: 20 Jun 21.

Brasil. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. **Portaria nº 001/14 - SEF, de 27 de janeiro de 2014.** Normatiza, no âmbito do Exército, o Sistema de Registro de Preços (SRP). Publicada no Boletim do Exército 06-14, de 7 FEV 14, p. 37-45, 2014.

Brasil. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. **Cartilha Fundamentos da Administração Militar com foco na gestão orçamentária e financeira.** Disponível em: http://www.sef.eb.mil.br/images/a2/assessoria2/pdf/Cartilha_fundamentos.pdf. Acesso em: 20 Jun 21.

Brasil. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. **Diretriz do Secretário de Economia e Finanças 2021-2022.** Disponível em: <http://www.cciex.eb.mil.br/images/diretrizes/DIRETRIZSEF20212022.pdf>. Acesso em: 20 Jun 21.

Brasil. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Diretriz Reguladora da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D-02.010), 1ª ed., 2019.** Aprovada pela Portaria nº 225/19 – EME, de 26 de julho de 2019. Publicada no Boletim do Exército 32-19, de 9 AGO 19, p. 30-42, 2019.

Brasil. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT -02.001)**, 1ª ed., 2019. Aprovada pela Portaria nº 292/19 – EME, de 2 de outubro de 2019, 2019.

Brasil. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Normas para a Concessão ou Cassação de Autonomia ou Semiautonomia Administrativa e para a Vinculação ou Desvinculação Administrativa de Organização Militar (EB90-N-03.002)**, 2ª ed., 2018. Aprovada pela Portaria nº 15 - SEF, de 19 de março de 2018.

Brasil. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Diretriz Especial de Gestão Orçamentária e Financeira 2020 do Comandante do Exército.**

Brasil. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Diretriz Especial de Gestão Orçamentária e Financeira 2019 do Comandante do Exército.** Disponível em: [http://www.dcont.eb.mil.br/images/institucional/diretiz/Diretriz Especial de Gest%C3%A3o Or%C3%A7ament%C3%A1ria e Financeira 2019.pdf](http://www.dcont.eb.mil.br/images/institucional/diretiz/Diretriz_Especial_de_Gest%C3%A3o_Or%C3%A7ament%C3%A1ria_e_Financeira_2019.pdf). Acesso em: 20 Jun 21.

Brasil. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Relatório Consolidado sobre GCALC - 2017.** Disponível em: http://www.dgo.eb.mil.br/images/seo/legislacao/RELAT%C3%93RIO_CONSOLIDADO.pdf. Acesso em: 20 Jun 21.

Brasil. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Brasília, DF: Presidência da República, [1993, compilada]. 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: 26 mai. 2021.

Brasil. Presidência da República. **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013.** Brasília, DF: Presidência da República, [2013]. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: “http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm”. Acesso em: 26 mai. 2020.

Brasil. Presidência da República. **Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019.** Brasília, DF: Presidência da República, [2019c]. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Disponível em: “http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm”. Acesso em: 26 mai. 2021, 2019c.

Brasil. Presidência da República. **Decreto nº 10.520, de 17 de julho de 2002.** Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada

pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.
Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm. Acesso em: 20 Jun 2021.

BRASIL. Presidência da República. Lei Nº 14.133, de 1º de ABRIL de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 20 Jun 2021.

BRASIL. Presidência da República. Lei Nº 9.784 , de 29 de JANEIRO de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília-DF, 2019. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm>. Acesso em: 25 Jun 2021.

CEIA, Vinicius Maia. **O processo de aquisições centralizadas empregado na guarnição de Santa Maria**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro-RJ, 2019

CHRISTOVAM, Leandro Lopes. **A criação do centro de aquisições na 12ª Região Militar - estrutura, processos e peculiaridades para a área de compras na guarnição de Manaus-AM**. Monografia – Exército Brasileiro/ Universidade Católica de Petrópolis, Manaus, 2011.

CRUZ NETO, Arlindo José da. **Redução dos encargos administrativos nas Organizações Militares Operacionais do Exército Brasileiro**. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comando e Estado Maior do Exército, Rio de Janeiro-RJ, 2013

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

JUNIOR, Flory Fernandes França. **Capacitação técnica para o desempenho da função de chefe da seção de aquisição licitação e contrato das Organizações Militares do Exército Brasileiro**. 2018. Disponível em: < <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3157/1/FLORY%20FERNANDES%20FRAN%C3%87A%20JUNIOR.pdf> >. Acesso em: 10 Jul 2021.

MOREIRA, Alessandro Guiduci. **A racionalização dos meios administrativos em grandes bases como possibilidade de ampliação da capacidade operacional das Organizações Militares do Exército Brasileiro**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro-RJ, 2019.

MOREIRA, Egon Bockmann; RIBEIRO, Leonardo Coelho. **Centralização de compras públicas no Brasil**. Revista de Direito Público da Economia – RDPE, Belo Horizonte, ano 14, n. 56, p. 57-74, out./dez. 2016.

PASINI, Paulo César. **A efetividade das aquisições centralizadas de TIC realizadas pelos GCALC e a gestão de riscos após a promulgação do Decreto 10.024, de 20 SET 19**. Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração do Exército) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2020

SANTOS, Evandro Rodrigues dos. **Licitações centralizadas na guarnição de campinas: vantagens para as aquisições centralizadas**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro-RJ, 2020.

SILVA, Alessandro Moreira *et al.* **Compras públicas estaduais - Boas práticas brasileiras**. Brasília-DF, 2016. Disponível em: < <https://www.consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Livro-Boas-praticas-de-compras-publicas-v-final-15.07.2016.pdf> >. Acesso em: 19 fev 2021.

SOUZA, Wagner Gonçalves. **Aquisições centralizadas no Exército Brasileiro: a implantação do Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC)**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro-RJ, 2019.

VASCONCELOS, Pablo Darlan Fraga. **Licitações Centralizadas: Uma análise da configuração praticada pelo Exército Brasileiro**. Monografia Final de Curso - Universidade Federal de Pernambuco/CCJ/FDR, Recife – PE.