



LICITAÇÕES COMPARTILHADAS NO ÂMBITO DE UMA GUARNIÇÃO

Cap Int Abel da Silva Lara
Cel Com Luiz Carlos Enes de Oliveira

RESUMO

Os gastos empregando recursos públicos, ao contrário da iniciativa privada, não podem ser realizados de forma livre. As despesas governamentais devem ser pautadas pela necessária vinculação ao interesse público. Referente às compras do governo, a administração necessita se submeter a um processo licitatório visando garantir a igualdade de condições a todos os concorrentes e selecionando a proposta mais vantajosa para o contrato de interesse. Nas aquisições rotineiras e com imprevisibilidade de consumo, os gestores deverão se utilizar preferencialmente do sistema de registro de preços destinado ao registro formal de preços relativos à prestação de serviços e à aquisição de bens. O entendimento que os órgãos públicos adquiram seus bens e serviços de forma compartilhada é uma das estratégias de gestão que está sendo incentivada pelo governo. Compras públicas compartilhadas vêm crescendo como uma forma de gestão no Brasil e no mundo. Em um ambiente totalmente globalizado e cada vez mais competitivo, em que as instituições precisam desenvolver uma estratégia diferencial a fim de se aumentar sua eficiência, a centralização de compras tem como objetivo fortalecer o poder de negociação perante os fornecedores, diminuir seus custos com compras e obter melhor administração dos recursos, gerando um processo de construção de um novo para-

digma de contratações no Exército Brasileiro.

Palavras-chaves: *Compras públicas, Compras compartilhadas, Administração Pública Gerencial.*

ABSTRACT

The procurement, administration should undergo into a bidding process to ensure spending on public resource, instead the private sector cannot be spent freely. Government expenditure must be guided by the necessary link to the public interest. Regarding government the same level of playing field for all competitors and select the lowest bid for the contract of its interest. The acquisitions and frequent unpredictability of consumption, where possible, managers should be using the system of record prices, for the formal record price for the provision of services and purchase of goods. The articulation for public bodies to purchase their goods and services together, made in the shared form, it is a form of management encouraged. The shared public purchases are growing as a form of management in Brazil and worldwide. In an environment totally globalized and increasingly competitive, where institutions need to develop a differential strategy to increase efficiency, the centralization of purchasing aims to strengthen the negotiation power with the suppliers, reduce the costs with purchasing and have an improved inventory management, development of a new paradigm for contracting operations at Brazilian's Army.

Keywords: *Public purchase, Shared purchase, Managerial public administration*

1 INTRODUÇÃO

A gestão eficiente dos recursos públicos é uma das bases para o desenvolvimento da nação brasileira. Empregar corretamente os valores oriundos da arrecadação fiscal possibilita ao governo uma maior disponibilidade de orçamento para financiar suas políticas públicas em benefício da população. A utilização desses recursos é em grande parte destinada para compras de bens e contratação de serviços. Desse modo, a realização correta desses procedimentos de compras e contratações reflete diretamente em benefício a todos os cidadãos brasileiros.

As compras de bens e contratação de serviços realizados pela Administração Pública são necessariamente precedidas por um certame licitatório. Tal preceito tem previsão no texto constitucional, juntamente com os princípios que regem a Administração Pública. Nesse contexto, os gestores públicos devem obrigatoriamente buscar a realização de aquisições mais eficientes, promovendo a economia de recursos e emprego de pessoal, realizando os processos licitatórios de forma que sejam observados os princípios constitucionais.

No campo infraconstitucional, o Presidente da República, à época o governo de Itamar Franco, promulgou em 1993 a Lei Complementar nº 8.666, que regulamenta o Art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública. A Constituição Federal traçou as diretrizes principais, sendo as matérias específicas sobre o tema estabelecidas pela Lei Complementar nº 8.666. A elaboração dessa legislação complementar corresponde à necessidade de regulamentar o processo de compras e contratações de serviços realizados pela Administração Pública.

Em uma análise histórica recente da Admi-

nistração Pública em âmbito mundial, observa-se um período de prosperidade econômica após a Segunda Guerra Mundial. Na década de 1970, com o início do processo de globalização e o crescimento desordenado da população, a demanda por um Estado mais eficiente se fez necessária. Esse cenário fez com que os modelos de gestão se tornassem mais competitivos e menos burocráticos. Aliado a este fato, a partir da segunda metade do século passado tiveram destaque o aumento da eficiência dos sistemas de comunicação e a troca de experiências entre profissionais da área administrativa, gerando uma maior capacitação dos mesmos.

As reformas implementadas nos sistemas de gestão foram introduzidas no final do século passado, tendo como precursores os países mais desenvolvidos, buscando menos burocracia e mais eficiência nos órgãos públicos. Na maioria dos casos, foram adaptadas para administração pública as formas de gestão empregadas na iniciativa privada, com o objetivo de otimizar a gestão realizada pelo Estado.

Dentre as medidas tomadas para desburocratizar a administração do Estado, a realização de compras compartilhadas passou a ser incentivada em diversos setores públicos.

Inicialmente utilizados na administração privada, o sistema de compras compartilhadas serve para centralizar as aquisições, de forma a reduzir os processos burocráticos de compras e obter vantagens com um alto volume de itens.

A implementação de um modelo de compras compartilhadas na administração pública não tem um parâmetro definido ou algum tipo de legislação infraconstitucional que regule os termos de sua implementação. O que pode resultar dessa lacuna de normatização é a dificuldade na implantação desse sistema de forma eficaz, pois necessita de coordenação entre os órgãos e padronização de procedimentos.

O Exército Brasileiro, por intermédio da Portaria nº 01 da Secretaria de Economia e Finanças (SEF), de 27 de janeiro de 2014, normatizou o uso do Sistema de Registro de Preço no âmbito Exército. O artigo 12

¹ Estratégia Nacional de Defesa (END) trata da reorganização e reorientação das Forças Armadas, da organização da Base Industrial de Defesa e da política de composição dos efetivos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica. Ao propiciar a execução da PND com uma orientação sistemática e com medidas de implementação, a END contribui para fortalecer o papel cada vez mais importante do Brasil no mundo (BRASIL, 2014b, p. 2-2).



da referida portaria aborda sobre licitações conjuntas realizadas entre organizações militares de uma mesma guarnição. Em um escopo maior do que uma divisão de tarefas, ocorre a menção na portaria da criação de Grupos de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC).

Do exposto anteriormente, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: em que medida o planejamento e a execução de licitações compartilhadas no âmbito da mesma guarnição aumenta a eficiência na gestão das organizações militares, reduzindo os custos das aquisições?

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar a adequação do planejamento dos procedimentos licitatórios proporcionando maior eficiência por meio de licitações compartilhadas pelas organizações militares realizadas no âmbito de uma guarnição. Para alcançarmos este objetivo geral, traçamos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o embasamento legal das licitações compartilhadas;
- b) Identificar as experiências correlatas no âmbito de diversos entes da administração pública e da iniciativa privada;
- c) Identificar a concepção dos militares responsáveis pela execução das licitações nas organizações militares sobre um procedimento conjunto com outras unidades; e
- d) Identificar a existência de fatores que afetam o planejamento de licitações compartilhadas;

Devido ao cenário em que se encontra inserida a realização de compras compartilhadas em uma guarnição, surgem as seguintes questões de estudo na presente pesquisa:

- a) Como funciona o processo de gestão na administração pública brasileira?
- b) Como são realizadas as compras públicas no Brasil?
- c) Como podem ser realizadas licitações compartilhadas?
- d) Quais são os reflexos na implantação de licitações compartilhadas?

- e) Como pode ser vantajoso a realização de licitações compartilhadas por órgãos públicos?

O Exército, como órgão da administração pública, já assimilou a importância da desburocratização dos seus sistemas de gestão e o alinhamento com os demais entes da administração federal na adoção de novas práticas visando ao aumento da eficiência. A realização de compras compartilhadas passou a ser uma medida incentivada pelo comando da Força. Por meio de ações da Secretaria de Economia e Finanças do Exército, esse tipo de procedimento passou a ser incentivado nas organizações militares em âmbito guarnição.

Diante desse cenário, surgiu a possibilidade da organização de Grupos de Seções de Licitações (GCALC), entre outros meios de centralizar a administração e reduzir a carga administrativa de cada OM, deixando assim de onerar seu efetivo com medidas burocráticas e dar maior ênfase à atividade fim.

A realização de certames licitatórios de forma conjunta por organizações militares requer planejamento e coordenação entre essas unidades. Tornar essa ação realizável e satisfatória não é algo simples. Em muitos casos, a concretização desse tipo de forma de gestão é influenciada pelas relações econômicas das OM com a sociedade local, bem como as peculiaridades de fornecedores e as necessidades que a instituição apresenta em cada região.

Segundo Meirelles (2010,p.98), o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza e rendimento funcional. Esse preceito atende aos modernos preceitos da administração pública gerencial. Assim, não basta desempenhar as funções públicas de acordo com a lei, é preciso realizá-las da melhor forma possível, sem desperdícios, buscando a melhor relação custo-benefício.

Em suma, é de grande relevância um estudo pormenorizado da implantação dessas práticas de gestão, para que sejam sanadas as adversidades encontradas no desenvolvi-

mento dessas ações. Essas medidas tem por objetivo uma administração mais eficiente e menos burocrática, alinhadas com a administração pública gerencial, conforme as metas propostas pelo Comando do Exército.

2 METODOLOGIA

A classificação de uma pesquisa pode ser dada de acordo com os objetivos e procedimentos utilizados para sua elaboração.

No que tange à abordagem analítica, a presente pesquisa é qualitativa, pois os dados foram avaliados indutivamente e não expressos apenas de forma numérica. Ao elaborar o instrumento de coleta de dados, optou-se por não quantificar numericamente o orçamento de cada OM, pois este sofre influência de aspectos que impossibilitam que seja feita a análise da variação de um exercício financeiro para outro em condições semelhantes. Tratando-se de números, pode existir uma grande variação no orçamento de uma OM de um ano para o outro, tendo em vista acontecimentos como aquisição de novos equipamentos, aumento de efetivo, emprego da OM em operações ou eventos, entre outros. Com a impossibilidade de reproduzir cenários iguais para que as variáveis fossem mensuradas, optou-se por verificar o aumento da eficiência através de indicadores que refletissem as consequências da implantação de um GCALC nas guarnições.

Quanto aos objetivos gerais, essa pesquisa é de natureza exploratória, pois tem como alvo proporcionar uma maior compreensão sobre as questões em análise, envolvendo levantamento de dados documentais e bibliográfico.

Conforme a concepção de Bardin (1977), a apreciação de conteúdo tem por objetivo verificar os dados dos mais diversos tipos de documentos, sendo esse procedimento dividido em três etapas: Pré-análise; Exploração do material; Tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

Na primeira parte, chamada de pré-análise, são elaborados os questionamentos funda-

mentais ao início do trabalho. Nessa etapa, o pesquisador começa a escolha dos documentos, que são selecionados por sua relação com o universo da pesquisa. Foram coletados por meio de pesquisas bibliográficas em livros, revistas especializadas, leis, decretos, portarias, dentre outros com dados relevantes ao tema. A pesquisa documental, conforme Gil (1999), baseia-se em materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Na segunda parte, segundo as ideias de Bardin, (1977), o pesquisador retifica as decisões adotadas na etapa anterior, sistematizando os dados. Por meio desse método, as questões do roteiro de pesquisa foram categorizadas de forma a subsidiar as respostas para as questões de estudo.

Em uma terceira etapa, seguindo as definições de Bardin (1977), é discutida as ideias obtidas a partir dos dados resultantes da pesquisa. Através de inferências, pôde ser realizada a interpretação dos dados, relacionando-os com o referencial teórico pesquisado.

Ainda sobre a metodologia utilizada no presente trabalho, com o propósito de verificar a eficiência na implantação dos procedimentos licitatórios de forma compartilhada por organizações militares em uma mesma guarnição, foi aplicado um questionário aos agentes executores dos certames licitatórios em diversas organizações militares.

- O questionário foi endereçado aos gestores de compras cadastrados no Portal de Compras Governamentais de 100 Organizações Militares. Essas OM se localizam em 28 guarnições diferentes, de todos os Comandos Militares de Área, distribuídos nas diversas regiões do território nacional.

A população da pesquisa, com cerca de 415 elementos é composta pelos militares gestores de compras, que são responsáveis pelo lançamento de registro de preços das SALC (Seção de aquisição, licitação e contratos) das Organizações Militares com autonomia administrativa, distribuídas nas diversas guar-



nições do Exército Brasileiro. Para identificar o responsável pelo lançamento do registro de preços de cada Unidade Gestora foi realizada uma pesquisa junto ao sistema Intençãode Registro de Preço no Portal de Compras Governamentais, onde fica registrado os dados do militar habilitado a realizar os lançamentos.

As variáveis utilizadas para o estudo do problema proposto foram estabelecidas segundo as questões de estudo que envolvem o tema, sendo elas as seguintes:

Variável independente: planejamento e a execução de licitações compartilhadas no âmbito da mesma guarnição.

Definição: com a emissão da Portaria nº 01 da SEF de 27 de janeiro de 2014, algumas guarnições passaram a implantar um procedimento de compras compartilhadas através da realização de licitações conjuntas. Para tanto, foi verificada a implantação desse método de compras compartilhadas em uma guarnição. A sua medição será feita por meio de análise das respostas a um questionário enviado para Organizações Militares de diversas guarnições do Exército Brasileiro:

Variável dependente – A eficiência na gestão das organizações militares.

Definição: com a implantação do procedimento de licitações compartilhadas pelas organizações militares em uma mesma guarnição, a eficiência desse sistema pode ser mensurada a partir de três dimensões, sendo eficiência administrativa, eficiência financeira e eficiência na execução orçamentária.

3 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura sobre o tema foi feita com a realização de uma pesquisa bibliográfica e em documentos que permitiram a fundamentação teórica para abordagem do assunto relacionado a licitações realizadas de forma compartilhadas por órgãos públicos.

O Exército Brasileiro editou em 27 de janeiro de 2014 a Portaria nº 01, da Secretária

de Economia e Finanças, que normatizou o uso do Sistema de Registro de Preço no âmbito Exército. Essa portaria foi o primeiro passo na possibilidade da realização de compras compartilhadas no Exército, trazendo em seu texto a recomendação para a realização de licitações conjuntas por Organizações Militares de uma mesma guarnição. O uso do Sistema de registro de Preço viabiliza as compras compartilhadas, pois mediante um planejamento prévio, permite que Organização Militar faça apenas um registro de preço, com um volume total a ser adquirido por outras, momento em que uma Organização Militar será o principal e os demais serão participantes.

De acordo com Batista e Maldonado (2008), os processos de compras de materiais, bens e serviços necessários ao cumprimento dos objetivos de uma instituição têm um considerável valor estratégico, pois é onde se aplicam os recursos orçamentários disponíveis a este ente.

Quanto à realização de compras públicas compartilhadas, existe uma tendência verificada em diversos governos para que as suas organizações cooperem entre si e adotem novas técnicas de gestão (SCHOTANUS et al., 2011). Essa forma de colaboração visa a aperfeiçoar a qualidade dos gastos, a eficiência e desempenho da gestão pública, pela inclusão de novas ferramentas de trabalho e modificações na forma de gerir suas operações. No setor público, as vantagens obtidas através das compras compartilhadas contribuem para reduzir os custos para as organizações, possibilitando o emprego de recursos em outras áreas.

No âmbito das organizações da iniciativa privada, em muitos casos as compras passaram a ser realizadas por um Centro de Compras. Este pode ser um setor específico na organização, com indivíduos pertencentes a diferentes setores da empresa encarregados de um conjunto de funções relacionadas a compras. (GLOCK; HOCHREIN, 2011).

A implantação de centros de compras faz parte de um conjunto de medidas para desburocratizar os processos em uma instituição.

Em uma empresa devem ser criadas estratégias para implantar um processo contínuo de aperfeiçoamento em busca da eficiência, de forma a terem êxito no alcance dos objetivos (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2010). A mesma estratégia tomada pela iniciativa privada passou a ser empregada pelo setor público.

Atualmente, o governo federal através do Decreto 8.818, de 21 de julho de 2016, em seu artigo 20, institui a figura da Central de Compras, no âmbito do Poder executivo federal. Esta central deverá ser responsável por desenvolver procedimentos para aquisição e contratações centralizadas de bens e serviços de uso comum pelos entes públicos, aos moldes do que ocorre na iniciativa privada, respeitando os limites impostos pelos princípios constitucionais que regem a administração pública. Seus objetivos principais são a melhoria da eficiência e economia dos gastos públicos.

Conforme Biderman (2008), a licitação compartilhada, também chamada de compra compartilhada, é um meio de cooperação e coordenação federativa que promove as compras públicas de forma mais vantajosa, proporcionando valores mais competitivos e condições mais favoráveis de compra, uma vez que são licitadas maiores quantidades. Essa forma de realização das licitações públicas permite uma redução dos custos administrativos com a economia de recursos humanos e de tempo.

É um dos objetivos do Estado buscar a melhorar a forma com que gasta seus recursos, demonstrando preocupação em cumprir o seu papel fundamental na gestão da fazenda pública. A globalização vem modificando a sociedade, organizações, empresas e também a administração pública, não permitindo a existência de um Estado oneroso. Dessa forma, a gestão pública deve buscar cada vez mais a eficiência na realização de suas tarefas (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Desde 1967, no período do Governo Militar, através do Decreto 200/67 – que dispôs sobre a organização da Administração Pública Federal, estabelecendo diretrizes para a reforma

administrativa, o assunto eficiência é abordado e colocado em evidência na gestão pública.

Entre os modelos de administração pública conhecidos, sobressaem-se o burocrático e o gerencial. Com a evolução da sociedade, o primeiro foi suprimido pelo segundo. Conforme Secchi (2009), o modelo burocrático passou a ser alvo de contestações, pois foi considerado obsoleto e insatisfatório para os anseios do mundo moderno, em consequência de processos ineficientes, morosos e desviados de sua finalidade.

O objetivo primordial da Administração Pública deve ser a busca por promover o bem comum, por meio da garantia de prestação pública de qualidade, com celeridade e presteza. A busca pela concretização do bem comum deve ser uma constante na gestão pública. Assim, a qualidade, a celeridade, a agilidade e a continuidade representam, igualmente, parâmetros à eficiência. (BATISTA JÚNIOR, 2012, p. 194)

O princípio constitucional da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza e rendimento funcional. Essa regra atende aos modernos preceitos da administração pública gerencial. Assim, não basta desempenhar as funções públicas de acordo com a lei, é preciso realizá-las da melhor forma possível, sem desperdícios, buscando a melhor relação custo-benefício. (MEIRELLES, 2010, p. 98)

A não observância do princípio da eficiência pelos entes da administração pública acarreta ilegalidade dos procedimentos licitatórios. O desrespeito a um princípio é muito mais grave que a não observância de uma norma qualquer. Violar um princípio não é apenas transgredir uma determinação obrigatória, mas transgredir inteiramente o sistema que rege toda atividade pública no país. (BANDEIRA DE MELLO, 2000, p. 748)

O Exército Brasileiro, através da Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro, aprovada pela Portaria Nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014, deu andamento a um dos objetivos propostos pelo programa



da transformação do Exército, desenvolvido pelo Estado Maior do Exército a partir do ano de 2010. A Racionalização Administrativa é o estudo das causas e soluções dos processos administrativos, abrangendo a responsabilidade básica de planejar e aperfeiçoar a gestão, as estruturas organizacionais e o pessoal empregado, com o objetivo de realizar a gestão do bem público sob responsabilidade do Exército com eficiência e, assim, proporcionar o alcance da eficácia e da efetividade organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos por meio dos instrumentos de coleta de dados foram confrontados com o referencial teórico sobre o tema, o que possibilitou o estabelecimento de conclusões sobre as dimensões das variáveis.

Na análise dos resultados, verificou-se que a variável independente que indica o planejamento e a execução de licitações compartilhadas no âmbito da mesma guarnição, possui a capacidade de exercer uma influência efetiva sobre a variável dependente representada pela eficiência na gestão das organizações militares. A variável independente se refere à implantação de certames licitatórios compartilhados na OM de cada agente para o qual foi enviado o questionário. Fruto da Portaria nº 01, da Secretária de Economia e Finanças, de 27 de janeiro de 2014, diversas guarnições do país passaram a adotar um modelo de GCALC. Através da análise dos dados colhidos, constata-se que a implantação desse modelo já é uma realidade em várias guarnições do Exército Brasileiro exercendo seu papel no aumento da eficiência da gestão das OM.

Quanto às questões de estudo, estas serviram de base para a realização da pesquisa bibliográfica e elaboração do instrumento da coleta de dados. Sobre a Administração Pública e a realização de licitações pelos órgãos públicos, pode-se aferir a busca por uma administração gerencial e a obediência à realização de licitações de acordo com a

legislação vigente. Todos os processos licitatórios seguem a lei, sendo que a legislação atual possibilita que ocorra certames licitatórios compartilhados entre órgãos públicos.

Em suas respostas aos questionários, os agentes da administração ratificaram o aumento da eficiência na gestão através de indicadores que representam os objetivos de um GCALC, ao estabelecer uma coordenação entre OM para realizar processos licitatórios em benefício do grupo. A eficiência se comprova pela redução nos custos dos materiais adquiridos e nos custos para a realização dos processos licitatórios, gerando a otimização dos procedimentos de aquisição e contratação. Além dessas características, a realização de um GCALC aponta para o cumprimento de um calendário que corresponda às necessidades das OM. Essa coordenação reduzindo os custos e aumentando a produtividade se traduz em uma gestão mais eficiente das OM. O aumento da eficiência nas atividades administrativas corroboram com os objetivos do Exército Brasileiro, em desenvolver uma administração de caráter gerencial, conforme preconiza a Administração Pública Brasileira.

Conforme a análise dos indicadores estabelecidos para validar a eficiência na gestão administrativa da OM com a implantação de um GCALC em uma guarnição, os agentes que participaram do instrumento de coleta de dados responderam positivamente às assertivas apresentadas, sendo elas: o comprometimento dos membros de diversas OM, o estabelecimento de expectativas realistas para realização dos processos, a existência cooperação e comunicação entre as OM, a distribuição dos trabalhos satisfatória aos participantes, os certames compartilhados facilitaram o trabalho das Seções de Licitação, a redução do efetivo da Seção de Licitações por conta da distribuição dos processos entre outras OM e a especialização da OM em licitar determinado tipo de material.

Pode-se entender que nesse aspecto a eficiência administrativa representa uma dimensão que mostra por meio de indicadores



como a implantação de um GCALC permite aumentar a eficiência na gestão da OM.

O estabelecimento de expectativas realistas para realização dos processos, a existência de cooperação e comunicação entre as OM, a distribuição de forma satisfatória e proporcional dos processos entre as OM, foram alguns dos aspectos analisados no estudo dessa dimensão. Eles representam a coordenação entre um grupo de unidades militares situadas em uma guarnição que uniu esforços para alcançar os objetivos propostos pela administração gerencial. Os resultados mostram que a criação do GCALC encontra aceitação entre os agentes públicos e é um fator de aumento de interação entre as OM. Com distribuição de processos entre elas, os trabalhos ocorrem de forma coordenada gerando resultados satisfatórios para a administração desses entes.

Quanto à simplificação do trabalho e redução no efetivo dos setores responsáveis pelas licitações, denotam que há uma economia no capital humano empregado nesses setores, reduzindo os custos da União com pessoal.

A especialização da OM em licitar determinado tipo de material é um aspecto que demonstra o aumento da qualificação dos servidores envolvidos em processos licitatórios em adquirir certos materiais. Medicamentos, alimentos, peças e equipamentos são alguns dos materiais que exigem conhecimento na hora de especificar os pedidos e inspecionar os produtos recebidos. Com o GCALC possibilitando que uma OM realize apenas parte das licitações necessárias, torna-se possível a especialização dessa OM em realizar esse processo. O benefício é mútuo a todos os participantes. Mesmo que o recebimento não ocorra na OM gerenciadora do certame, essa pode solicitar amostras durante o processo e informar às demais sobre possíveis problemas no fornecimento dos materiais. A ideia de especialização da OM em licitar determinado material foi ratificada pelo instrumento de coleta de dados quemostrou a melhora na eficiência das atividades licitatórias dos participantes de um GCALC.

Sobre a dimensão eficiência financeira observada na implantação de um modelo de licitações compartilhadas, as respostas ao questionário apontaram positivamente para os seguintes indicadores: melhoria na qualidade dos materiais adquiridos, redução no custo dos materiais adquiridos, redução no número dos processos realizados, redução nas impugnações de edital. Esta dimensão diz respeito à eficiência financeira que a realização de certames licitatórios conjuntos trazem para a Força Terrestre, permitindo que o Exército tenha custos reduzidos nas aquisições e contratações realizadas.

O resultado das considerações abordadas no instrumento de coleta de dados apontou que os agentes envolvidos com as licitações nas diversas Organizações Militares consideram a implantação de um GCALC uma experiência positiva e que reflete no aumento da eficiência das OM na realização dos certames licitatórios. Com base nos indicadores do instrumento de coleta de dados, pode ser observado que a realização de um GCALC provoca o aumento da eficiência nas atividades administrativas da OM. Os agentes responderam que o método proposto para implantação de um GCALC provoca redução de gastos, seja nos valores dos objetos das licitações quanto no custo para realizá-las.

Como característica básica em um modelo gerencial, busca-se os melhores resultados com o menor gasto possível. Levantando aspectos como a melhoria na qualidade dos materiais adquiridos, redução no custo dos materiais, redução no número dos processos realizados, redução nas impugnações de edital, demonstra-se que a economia de recursos é promovida com a criação de um GCALC na guarnição.

Os reflexos da implantação de um GCALC na execução orçamentária do Exército Brasileiro, conforme respostas ao questionário foram positivos nos seguintes pontos: a melhoria no cumprimento dos prazos estabelecidos pelo Comando do Exército para Execução Financeira, a redução no recolhi-



mento dos créditos disponíveis não aplicados, a homologação das licitações anteriores à chegada dos créditos, a redução no tempo para recebimento do material licitado, a diminuição dos empenhos inscritos em restos.

Anualmente o Comando do Exército emite uma diretriz com medidas a serem tomadas para realizar a execução orçamentária e financeira do corrente ano. Nessa diretriz, é definido um calendário a ser cumprido pelas OM, com uma série de medidas a serem tomadas pelos gestores. As medidas incluem o emprego total dos recursos mediante empenho e a liquidação e pagamento dos mesmos no mesmo exercício financeiro, evitando a existência dos chamados “restos a pagar” e nem o recolhimento de recursos não empregados.

A título de exemplificação, a diretriz de gestão orçamentária do Comando do Exército para o ano de 2018 orienta os agentes da administração a agirem como se o exercício financeiro terminasse em 31 de outubro de 2018. Para isso, as OM devem empenhar, no mínimo, 80% dos créditos até 31 de agosto e 90% até 28 de setembro, excetuando-se os casos nos quais isso não seja possível por motivos de força maior.

A realização dos processos licitatórios em prazos adequados reflete diretamente nas ações necessárias para o cumprimento dos prazos dados para empenho dos recursos disponibilizados, e por consequência as outras medidas para a execução orçamentária da Unidade Gestora.

Em síntese, ao se estabelecer um GCALC em uma guarnição, busca-se otimizar a realização das licitações necessárias para as OM integrantes e que estas licitações cumpram um calendário estabelecido. Ao homologar as licitações antes dos prazos limites ao emprego dos créditos, evita-se o recolhimento dos mesmos. Com as licitações realizadas em prazos adequados, permite-se prosseguir de forma tempestiva a execução orçamentária, cumprindo os prazos estabelecidos pelo Comando do Exército. As consequências dessas ações refletem-se na redução de empenhos inscritos em restos a pagar. A respostas dos agentes envolvidos com

os certames licitatórios ratificam a influência da organização de um GCALC na guarnição com o aumento da eficiência na execução orçamentária e financeira das OM integrantes.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se, assim, que em consonância com o planejamento da Administração Pública na implementação de um sistema gerencial e também com os objetivos de gestão do Exército Brasileiro, o desenvolvimento de novas estratégias de planejamentos e fazem necessárias na administração da força, o que engloba a busca pela eficiência no processos de aquisições e contratações de serviços. Em síntese, a implantação de um GCALC é uma forma de promover a diminuição de energia, do capital humano e do consumo de material nas atividades administrativas. O GCALC corresponde ao que é desejado pela instituição em seus objetivos e visão de futuro. Para tanto, seria desejável estendê-lo a todas as guarnições do país, de forma padronizada e coordenada pelo escalão superior.

Como sugestões de inovações a serem implementadas, destaca-se prosseguimento do trabalho que vem sendo feito pela Diretoria de Gestão Especial, por meio das Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (IC-FEx), com o acompanhamento por meio de Visita de Orientação Técnica (VOT) e a realização de reuniões administrativas promovidas nas guarnições com o intuito de fomentar a criação de GCALC nas guarnições, como uma forma de melhoraria na estratégia de compras e contratação de serviços comuns.

Em um segundo momento, sugere-se novos estudos para atualização do Regulamento de Administração do Exército, para suprir a lacuna que trata de procedimentos licitatórios, que são regidos por uma legislação posterior a promulgação desse regulamento.

A adoção dessas medidas poderia contribuir como processo de transformação da Força Terrestre, trazendo novo vigor na ges-

tão do Exército Brasileiro como um todo. O impacto primordial para a Força e para o país seria, o emprego adequado dos recursos financeiros e humanos disponíveis para a instituição, que, dessa forma, poderiam ser destinados a outras áreas correspondentes a atividade fim do Exército Brasileiro.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. Curso de Direito Administrativo. 12. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

BARDIN, L. Análise de conteúdo, São Paulo: 1a ed., Editora Edições 70, 2011.

BATISTA JÚNIOR, O. A. Princípio constitucional da eficiência administrativa. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-699, ago. 2008. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=0034-76122008000400003&lng=pt&nrm=isso> acessos em 15 abr. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000400003>.

BIDERMAN, R. et al. Guia de compras públicas sustentáveis. Uso do poder de compra do governo para a promoção de desenvolvimento sustentável. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. ICLEI

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado e administração pública gerencial. 7. ed. Tradução de Carolina Andrade. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988 (Diário Oficial da União, n. 191 - A, de 05 de outubro de 1988). Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 07 de abril de 2017.

BRASIL. Decreto n. 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns. Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 31 mai. 2005. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm> Acesso em: 07 de abril de 2017.

BRASIL, Decreto 7.892 de 23 de janeiro de 2013. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. 2013. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm>. Acesso em 08 de abril de 2017.

BRASIL, Decreto 8.818, de 21 de julho de 2016. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, remaneja cargos em comissão e funções gratificadas, substitui cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superior-DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo Federal - FCPE, altera o Decreto nº 8.365, de 24 de novembro de 2014, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8818.htm>. Acesso em 08 de abril de 2017.

BRASIL, Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>



Acesso em 08 de abril de 2017.

BRASIL. Exército. Estado Maior do Exército. Portaria Nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014. Brasília, DF, 2014.

BRASIL. Exército. Secretaria de Economia e Finanças. Portaria nº 01-SEF, de 27 de janeiro de 2014. Brasília, DF, 2014.

BRASIL, Lei n. 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. 1993. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm>. Acesso em 07 de abril de 2017.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FERRER, F. Os desafios do setor público para construir um novo modelo de compras. VI CONSAD Congresso de Gestão Pública. 2013. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/975>. Acesso em 11 abr. 2017.

GLOCK, Christoph H.; HOCHREIN, Simon. Purchasing Organization and Design: A Literature Review. German Academic Association for Business Research (VHB), v. 4, issue 2, p. 149-191, 2011

JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 13 ed. São Paulo: Dialética, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 36 ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

SCHOTANUS, Fredo; WALKER, Helen; BAKKER, Elmer; ESSIG, Michael. Development of purchasing groups during their life

cycle: from infancy to maturity. *PublicAdministrationReview*, v. 71, p. 265-275, 2011.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, Mar 2009.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração Estratégica – Conceitos*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010
10/03/2018.