

Planejamento estratégico das aquisições nas unidades gestoras do Exército Brasileiro

Introdução

Os agentes da administração do Exército Brasileiro (EB), que ocupam cargos relativos ao planejamento estratégico das Unidades Gestoras (UG), na maioria dos casos, não viveram as funções administrativas básicas como: encarregado do setor de material, do provisionamento, do setor de finanças e integrantes de comissão de licitação ou pregoeiro.

Geralmente, os fiscais administrativos das Organizações Militares (OM) são oficiais intermediários ou superiores, com mais de 10 anos de serviço. Entretanto, devido à vasta possibilidade de ocupação de cargos, na ampla estrutura do EB, somado à grande rotatividade dos oficiais, quem não é oriundo do Serviço de Intendência, dificilmente possui experiência na administração da coisa pública, o que pode trazer mais dificuldades em desempenhar a função de principal assessor da administração de um quartel.

Neste contexto, o planejamento estratégico bem detalhado e consultas em revistas com temáticas administrativas, ajudam no direcionamento dos passos do responsável pelas estratégias das UG, facilitando, sobremaneira, a eficiência e efetividade das ações dos dirigentes das OM.

O EB emitiu a sua Política Militar Terrestre, em 2019, orientando o Planejamento Estratégico da Instituição. Em 2020, foi expedido o Plano Estratégico do Exército (PEEx), estabelecendo a estratégia, suas ações e atividades para o período de 2020 até 2023. A instituição da Política de Governança do Exército Brasileiro, por meio da Portaria C Ex nº 987, de 18 de setembro de 2020, apontou, ainda mais, para a importância do preparo intelectual e das ações de liderança dos administradores, visando impulsionar a gestão no caminho da boa governança.

Este artigo pretende apontar algumas ferramentas de gestão e as ações de comando



▲
**Cel de Intendência
R1 DIMITRI da Costa
Natalino**
*Bacharel em Ciências
Militares, AMAN Resende
- RJ. Aperfeiçoamento
de Oficiais, EsAO Rio de
Janeiro - RJ.*

fundamentais aos Ordenadores de Despesas e Fiscais Administrativos, visando à elaboração e gerenciamento de um Plano Estratégico de Aquisições de uma OM. Serão apresentadas atividades como: diagnóstico situacional, levantamento das necessidades, solicitação de recursos, priorização, monitoramento e controle das aquisições e licitações.

Planejamento estratégico

Diagnóstico Situacional

Para se chegar aos benefícios pretendidos de um planejamento estratégico, ciente dos desafios enfrentados pelo administrador público, é fundamental entender a situação em que se encontra a sua organização, suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A capacitação de pessoal pode ser um diferencial na velocidade de execução das estratégias, a exemplo do que ocorreu no Hospital de Guarnição de Tabatinga (HGUT) com os operadores do Sistema de Controle Físico (SisCoFis), os pregoeiros e os encarregados dos depósitos de material farmacológico, laboratorial, odontológico, almoxarifado e o aprovisionamento.

Estratégia é o conjunto de objetivos e ações necessários ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro (Planejamento Governamental. Instituto Serzedelho Corrêa. Escola Superior do Tribunal de Contas da União. 2017)

Estudar os históricos de pelo menos 5 anos de execução orçamentária, financeira e de controle físico dos bens de consumo criará um repositório de conhecimento sobre as reais possibilidades e limitações específicas da Unidade. O Sistema de Acompanhamento de Gestão (SAG) e os relatórios do SisCoFis, em particular o histórico de consumo das diversas contas correntes, são excelentes ferramentas para captar e detalhar o histórico em questão.



Aquisição de nova usina de geração de oxigênio do hospital de guarnição de Tabatinga - AM

Dimensionamento das equipes, capacitação dos quadros, situação dos fornecedores, disponibilidade de meios físicos e de tecnologia da informação são importantes aspectos que devem ser levantados e otimizados.

As análises dos relatórios de auditoria e de inspeções dos anos anteriores demonstram a visão externa sobre a dinâmica da administração da Unidade Gestora (UG), geralmente, apontam para as oportunidades de melhorias e recomendações quanto aos riscos.

Um diagnóstico inicial bem feito pode inspirar a redução de consumos desnecessários e o estabelecimento de níveis de estoque fidedignos e eficientes, baseados na sazonalidade de maior consumo de cada item de suprimento.

Levantamento das necessidades

A consulta formal e o incentivo direto aos diversos setores da OM, no sentido de apresentarem suas necessidades de máquinas, de equipamentos de proteção individual, de ferramentas, de insumos e de contratação de serviços, logo nos primeiros meses da nova gestão são importantes passos para o sucesso.

A disponibilização de modelos de formalização da demanda, com exemplos de especificação de objeto e orçamentação inicial, e o estabeleci-

mento de contatos diretos com o setor que elabora os estudos técnicos preliminares são fundamentais para a eficácia do processo de aquisição.

A transparência no andamento das demandas, por meio de disponibilizar aos requerentes a visualização dos seus pedidos, é muito importante para a manutenção da credibilidade da eficiência dos administradores de cada setor, como: o setor de aquisições, o setor de licitações, o setor de contratos, os depósitos de materiais de consumo e permanente.

Reuniões semanais com os agentes da administração subordinados ao fiscal administrativo ajudarão na tabulação das demandas, no incentivo à redução de consumos menos necessários e na priorização das necessidades. O *Brainstorm* (tempestade de ideias) é uma importante ferramenta para aperfeiçoar as condições das aquisições ou da prestação dos serviços, buscando a visualização das demandas deduzidas, como a possível readequação ou balanceamento da rede elétrica, das garantias, dos treinamentos nas entregas, dentre outros.

No caso particular do HGuT, foram ajustados os níveis mínimos de estoque de segurança, para 6 meses, com 2 compras anuais; obteve-se fornecedores inéditos em feiras de materiais hospitalares nacionais; implementou-se uma nova engenharia hospitalar, sem dedicação diária de mão de obra exclusiva, dentre outras ações.

Plano Estratégico das Aquisições

Ao final do primeiro trimestre de trabalho, o fiscal administrativo deve estar em condições de apresentar, ratificar ou retificar ao Ordenador de Despesas o Plano Estratégico de Aquisições, especificando quais as ações estratégicas, as metas e os indicadores de desempenho voltados para a conquista dos objetivos estratégicos organizacionais estabelecidos no Plano de Gestão da Organização Militar.

O planejamento estratégico constitui uma das mais importantes funções administrativas, onde o gestor e sua equipe estabelecem os caminhos para a organização da empresa, a condução da liderança e o controle das atividades (Gestão Estratégica com foco na Administração Pública. Instituto Legislativo Brasileiro. 2020)

O plano de ação, documento que demonstra quem vai fazer o quê, quando, como, onde e quanto vai custar, deve ser formalizado, em até 15 dias, após a decisão do OD sobre as condições de execução do plano das aquisições.

O estabelecimento de metas e indicadores de desempenho ajudarão a monitorar e controlar os trabalhos de cada responsável pela aquisição e execução contratual, seguindo o modelo de Reunião de Análise da Estratégia (RAE), o que inclui a apresentação de propostas e a tomada de decisão na busca da efetividade.

A análise e a melhoria dos processos devem ser contínuas, baseadas nas evidências e orientadas pela visão das partes interessadas, objetivando o ganho em efetividade e a redução dos retrabalhos processuais e dos tempos de execução das tarefas.



Readequação do Centro Cirúrgico do Hospital de Guarnição de Tabatinga – AM

Solicitação de recursos

Os recursos orçamentários do Exército Brasileiro são descentralizados de duas formas, basicamente: provisão automática, por meio do histórico de consumo ou de parametrização (quantidade de militares, metro quadrado, área construída etc) ou por meio de lançamentos das necessidades e priorização em sistemas informatizados do respectivo órgão gestor do recurso orçamentário.

Os auxiliares dos agentes da administração devem conhecer plenamente e estar em condições de operar alguns sistemas, como: Sistema de Informações Gerenciais e Acompanhamento Orçamentário (SIGA); Sistema Unificado do Processo de Obras (OPUS); Sistema de Contrato de Objetivos Logísticos (SISCOL); Sistema Informatizado de Gestão do Patrimônio Imobiliário e do Meio Ambiente (SIGPIMA); Sistema do Plano Interno de Trabalho (SisPIT); Sistema de Planejamento e Execução Orçamentário (SIPEO); dentre outros.

A provisão automática de recursos orçamentários, que se utiliza de dados de parametrização, ocorre com as seguintes despesas: relacionadas à atividade-meio da Organização Militar (OM), gerenciados pela Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO); gêneros alimentícios; gás liquefeito de petróleo; dentre outras.

Cabe registrar a possibilidade de descentralização de recursos complementares e extraordinários, que não ocorreram na tempestividade devida de planejamento mas carecem de urgência na provisão orçamentária e na capacidade de empenho.

O Anexo A - Reunião Sistêmica – Definição de responsabilidades, da publicação Orientações aos Agentes da Administração da Diretoria de Gestão Orçamentária é um excelente documento para entender qual Órgão de Direção Setorial realiza a gestão de aquisição, manutenção preventiva e corretiva de cada item.



Readequação da sala de recuperação pós-anestésica do Hospital de Guarnição de Tabatinga – AM

Priorização e monitoramento das aquisições

A matriz GUT, ferramenta de gestão que expressa numericamente a relação entre a gravidade, a urgência e a tendência, ajudará na fundamentação das prioridades nas aquisições.

Uma reunião com oficiais, subtenentes e sargentos da OM, estimulando a escrituração simples das principais oportunidades de melhoria, na percepção de cada militar, pode ajudar na priorização das ações.

No caso do HGuT foram priorizados os setores mais críticos, como o Centro Cirúrgico; a Central de Materiais e Esterilização; e a Seção de Lavandeira.

As considerações de valores estimados de custos de cada processo licitatório, a possibilidade de solução de continuidade das atas de registro de preços ou contratos, a disponibilidade de créditos e o impacto que cada não aquisição poderá causar são os principais fatores para se priorizar os procedimentos do setor de licitações.

A tabela abaixo é uma sugestão de processos licitatórios e contratos que, geralmente, devem estar ativos, ou seja, em condições de se empenhar ou aditar.

Planilha de controle das Aquisições, Licitações e Contratos

| Nr. | Objeto | Vigente até |
|-----|--|-------------|
| 01 | Material de expediente | 08 JAN 21 |
| 02 | Material de limpeza | 21 JAN 21 |
| 03 | Material exportivo | 05 FEV 21 |
| 04 | Material de construção e ferramentas | 18 FEV 21 |
| 05 | Material elétrico e hidrosanitário | 02 MAR 21 |
| 06 | Material para manutenção de bens móveis | 17 MAR 21 |
| 07 | Material de Informática e ferramentas de TI | 30 MAR 21 |
| 08 | Insumos de combate à incêndio | 08 ABR 21 |
| 09 | Materiais de proteção, seguranças, áudio, vídeo e foto | 20 ABR 21 |
| 10 | Gás engarrafado | 07 MAIO 21 |
| 11 | Hortifrutigranjeiros | 19 MAIO 21 |
| 12 | Enlatados e demais gêneros | 31 MAIO 21 |
| 13 | Gêneros resfriados e congelados | 09 JUN 21 |
| 14 | Vestuário, uniformes, tecidos e aviamentos | 21 JUN 21 |

| | | |
|----|--|-----------|
| 15 | Material de copa e cozinha | 08 JUL 21 |
| 16 | Material para manutenção de veículos | 23 JUL 21 |
| 17 | Insumos odontológicos e hospitalares | 04 AGO 21 |
| 18 | Materiais permanentes | 20 AGO 21 |
| 19 | Serviço de recarga de extintores | 10 SET 21 |
| 20 | Serviço de dedetização/desratização | 29 SET 21 |
| 21 | Serviço de manutenção de poço artesiano | 08 OUT 21 |
| 22 | Serviço de manutenção de câmara frigorífica e refrigeradores | 21 OUT 21 |
| 23 | Serviço de manutenção de equipamentos do PASA | 05 NOV 21 |
| 24 | Serviço de conservação e manutenção de bens imóveis | 17 NOV 21 |
| 25 | Serviço de manutenção de máquinas e equipamentos | 30 NOV 21 |
| 26 | Serviço de manutenção de viaturas | 06 DEZ 21 |
| 27 | Contrato de energia elétrica | 07 DEZ 21 |
| 28 | Contrato de fornecimento de água e tratamento de esgoto | 08 DEZ 21 |
| 29 | Contrato de telefonia | 09 DEZ 21 |

Conclusão

Apesar do princípio constitucional da eficiência, a administração pública é cercada de normatizações, segregações de funções e consultorias jurídicas, que levam à produção de muitos documentos processuais, visando demonstrar o controle dos resultados na aplicação e no controle dos recursos estatais.

Considerando que o período de comando é, normalmente, de dois anos, espera-se o melhor desempenho possível do principal assessor da administração. A experiência profissional na área administrativa é de suma importância para o melhor desempenho das funções de fiscal administrativo.

O planejamento estratégico das aquisições é uma excelente ferramenta de governança e gestão, sendo fundamental na busca da efetividade das ações de comando, que devem buscar a geração de poder de combate, como: aumento de disponibilidade de sistemas e materiais de emprego militar; adequação e construção de infraestruturas adequadas aos trabalhos de apoio ao combate; conservação e manutenção do patrimônio imobiliário da União; etc.

Fontes de consulta, como revistas especializadas, são outros importantes instrumentos de divulgação das melhores práticas, registrando as contribuições espontâneas de ideias

no intuito de resolver as dificuldades comuns dos agentes da administração.

Por fim, pode-se concluir que reservar um tempo para a realização do planejamento estratégico voltado às aquisições, ajustando os consumos excessivos e solicitando recursos específicos, produzirão entregas efetivas para as Organizações Militares, com o novo Centro Cirúrgico e Ortopédico do Hospital de Guarnição de Tabatinga - AM, e não o simples gasto dos recursos público descentralizado, o que coaduna com o princípio da eficiência da administração pública, produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos.

Conclusão

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Política Militar Terrestre**. Brasília, DF. 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Plano Estratégico do Exército (2020-2023)**. Brasília, DF. 2020.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Institui a Política de Governança do Exército Brasileiro (EB10-P-01.007)**. Brasília, DF. 2020.

BRASIL. Exército Brasileiro. Comando Logístico. **Diretriz de Governança Setorial do Comando Logístico**. Brasília, DF. 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Sistema de Excelência na Organização Militar**. Brasília, DF. 2008.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Referencial para a Gestão na OM**. 1ª Edição. Brasília, DF. 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Gestão de Indicadores de Desempenho**. 1ª Edição. Brasília, DF. 2016.

BRASIL. **Reunião de Análise Estratégica**. <http://www.portalgovernanca.eb.mil.br/images/pdf/SMDOCartilhadaRAE.pdf> Acesso em: 21 JUN 21.

BRASIL. **Instruções Provisórias de Planejamento Estratégico Organizacional**. Disponível em: http://www.portalgovernanca.eb.mil.br/images/Publicacoes/ip_peo.pdf. Acesso em: 21 JUN 21.

BRASIL. **Regulamento de Administração do Exército (RAE)**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D98820.htm. Acesso em: 21 JUN 21.

BRASIL. **Orientação aos Agentes da Administração**. Disponível em: http://www.dgo.eb.mil.br/images/banners/PDF/OAA_2021_V3.0_FEV_21_final.pdf. Acesso em: 21 JUN 21.

BRASIL. Exército Brasileiro. Departamento Geral do Pessoal. **Hospital de Guarnição de Tabatinga (AM) inaugura novo Centro Cirúrgico e Ortopédico**

Disponível em: <http://www.dgp.eb.mil.br/index.php/ultimas-noticias1/788-hospital-de-guarnicao-de-tabatinga-am-inaugura-novo-centro-cirurgico-e-ortopedico> Acesso em : 24 JUN 21