



Revista da Secretaria de Economia e Finanças . Ano V, número 8, julho de 2025

Planejar o Futuro: A Importância da Preparação Para a Reserva Remunerada no Exército Brasileiro

Pág. 3

e mais...

**Gestão de Contratações
Públicas Frente a nova
Lei de Licitações**

Pág. 17

**Lições de Sucesso de
Racionalização
Administrativa Para Melhoria
da Operacionalidade...**

Pág. 29

**O Plano Diretor de Logística
Sustentável (PLS) Como
Instrumento de Governança
e Sustentabilidade**

Pág. 44



Distribuição Gratuita

EDITORIAL

Prezados leitores,

Apresento a nova edição da Revista **O Gestor Militar**, com o tema: “Futuro e Sustentabilidade”.

Nesta 8ª edição, a Secretaria de Economia e Finanças evidencia os desafios do futuro e os esforços que o Exército Brasileiro empreende para prover soluções e uma melhoria constante e sustentável.

Nesse contexto, são abordados temas como o Plano Diretor de Logística Sustentável e o planejamento e preparação para a Reserva Remunerada.

Ressalta-se ainda que a presente publicação apresenta outros assuntos atuais da seara de economia e finanças: centralização ou descentralização das contratações e a racionalização na gestão de pessoal.

Dessa forma, a Revista **O Gestor Militar** continua com seu foco na promoção de pesquisas inovadoras e na divulgação de conhecimentos relevantes, buscando as melhores práticas de gestão.

Capacitar é tudo!

Boa leitura

Gen Ex Luciano Guilherme Cabral Pinheiro
Secretário de Economia e Finanças

EXPEDIENTE

Secretário de Economia e Finanças

Gen Ex Luciano Guilherme Cabral Pinheiro

Subsecretário de Economia e Finanças

Gen Div André Bastos Silva

Editor Chefe

Cel Int Gerson Bastos de Oliveira

Editor-Executivo

Cel Inf Rômulo Bezerra Marques

Editor-Científico

Maj Int Victor Cosenza dos Santos Pereira

Revisão de Texto

Cap QAO Wilson Dias dos Santos

Periodicidade

Semestral

ISSN 2764-0396

SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS

Quartel-General do Exército - Bloco I - 2º andar
CEP 70630-904 - Setor Militar Urbano -
Brasília/DF.

Telefone: (61) 2035-3028 (RITEX 860)

A Revista O Gestor Militar é produzida e distribuída pela Secretaria de Economia e Finanças (SEF), com o objetivo de divulgar artigos, dissertações, teses e noticiários relacionados com logística militar, administração, gestão, economia e finanças.

Direitos e Permissão de utilização: os textos publicados na revista são de inteira responsabilidade de seus autores. Permite-se a reprodução desde que citada a fonte do autor.

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

SUMÁRIO

PLANEJAR O FUTURO	3
GESTÃO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS FRENTE A NOVA LEI DE LICITAÇÕES	17
LIÇÕES DE SUCESSO DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA PARA MELHORIA DA OPERACIONALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES	29
O PLANO DIRETOR DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS) COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE.....	44

PLANEJAR O FUTURO: A IMPORTÂNCIA DA PREPARAÇÃO PARA A RESERVA REMUNERADA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Autor: Ten Cel Art Eric Torreiro de Carvalho **Lessa**.

Bacharel em Ciências Militares pela AMAN/2000, bacharel em Gestão Empresarial pela FATEC/2021, Mestre em Administração Pública pelo IDP/2024 e pós-graduando em Psicologia Organizacional pela PUC-RS.

RESUMO

A transição para a reserva remunerada no Exército Brasileiro exige planejamento antecipado nos aspectos financeiro, profissional, familiar e emocional. Recomenda-se iniciar esse processo três anos antes do desligamento, garantindo estabilidade, capacitação e alinhamento das expectativas. A adaptação envolve reorganização financeira, redefinição de rotina e, muitas vezes, ingresso no mercado civil, exigindo qualificação e networking. O artigo apresenta ao final uma linha do tempo para tornar essa transição segura e estratégica, transformando a reserva em um recomeço com novas oportunidades.

Palavras-chave: Reserva. Preparação. Planejamento. futuro.

1. INTRODUÇÃO

Após décadas de dedicação à pátria, a transição para a reserva remunerada no Exército Brasileiro marca o início de uma nova fase, repleta de desafios e oportunidades. Mais do que uma simples mudança de *status* profissional, essa passagem simboliza uma transformação profunda e multifacetada na vida do militar, impactando diretamente sua rotina, suas relações familiares e suas perspectivas de futuro.

Para que essa transição seja vivenciada com tranquilidade e segurança, é indispensável um planejamento criterioso, que contemple aspectos financeiros, familiares, profissionais e emocionais. Cada uma dessas dimensões desempenha um papel essencial no sucesso dessa nova etapa. No entanto, sem o devido preparo, a reserva pode se tornar um período de incertezas, marcado por dificuldades de adaptação e desafios inesperados. Por outro lado, um planejamento bem estruturado transforma esse momento em uma jornada de realização e estabilidade, permitindo que o militar aproveite as conquistas de sua carreira e construa um futuro sólido.

Além disso, a transição não ocorre de forma isolada. O militar que se prepara para a reserva precisa considerar o impacto que essa mudança terá sobre sua família, avaliar com antecedência as oportunidades de capacitação para ingressar no

mercado civil, caso deseje, e ajustar seu estilo de vida às novas condições financeiras. Todas essas variáveis reforçam que o sucesso dessa fase depende de um esforço consciente para alinhar expectativas e planejar cada etapa com a devida antecedência.

Por isso tudo, a passagem para a reserva remunerada não é um evento, mas um processo que exige preparação. É a construção de um futuro que honra o passado e abraça as novas possibilidades que estão por vir.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Preparação Antecipada: Uma Necessidade, Não Uma Opção

O planejamento para a reserva remunerada no Exército Brasileiro transcende as formalidades administrativas. Trata-se de estruturar uma transição de vida de forma estratégica e consciente. Esse momento marca o encerramento de uma carreira dedicada à pátria e o início de uma nova etapa que exige organização, reflexão e decisões bem fundamentadas. Para que essa transição ocorra com tranquilidade, a ação socioassistencial denominada Preparação para a Reserva, elaborada pela Diretoria de Assistência ao Pessoal (DAP), sugere um horizonte de pelo menos três anos como ideal. Esse período é essencial para que o militar tenha tempo de analisar as múltiplas variáveis envolvidas e tomar decisões com segurança, sempre alinhadas às suas condições atuais e às aspirações futuras.

O planejamento antecipado é, portanto, um aliado indispensável. Ao longo desses três anos, o militar tem a oportunidade de considerar todas as dimensões do processo, desde questões financeiras e familiares até a capacitação profissional para uma eventual nova carreira.

Para que isso seja feito de maneira eficaz, a criação de uma "linha do tempo" é altamente recomendada. Essa ferramenta permite dividir o período em etapas claras, priorizando diferentes aspectos do planejamento, como a organização das finanças, a escolha de uma nova residência, a realização de cursos e a definição de metas de curto, médio e longo prazo.

Por isso, estabelecer uma linha do tempo que abranja desde 36 meses antes da data de desligamento até 6 meses após a passagem para a reserva não é apenas

uma recomendação, mas uma estratégia essencial para o sucesso desta transição. Essa abordagem oferece um roteiro claro e bem estruturado, transformando o planejamento em uma jornada organizada e eficiente, capaz de conduzir o militar a uma nova fase com segurança e confiança.

A seguir, serão apresentadas algumas das principais questões que o militar deve considerar durante o período pré-reserva. Com base nelas, será sugerida uma linha do tempo detalhada, composta por tarefas específicas que podem ser realizadas para garantir uma preparação consistente e alinhada aos objetivos pessoais e familiares.

2.2 Legislação: Alicerces do Planejamento Para a Reserva Remunerada

No site da Diretoria de Assistência ao Pessoal (DAP), há mais de 30 normas específicas que abordam diferentes aspectos da passagem para a reserva remunerada. Cada militar deve estar atento às particularidades que se aplicam à sua situação, considerando a complexidade e a diversidade de normativas. Entretanto, algumas dessas leis têm impacto mais amplo e são comuns à maioria dos militares, sendo justamente essas a serem tratadas a seguir.

A transição para a reserva exige, entre outras coisas, o correto cômputo do tempo de serviço, que é regulado por normativas como a Portaria nº 90-DGP/CEX e a Portaria nº 459-DGP. Essas normas estabelecem critérios para o registro e a averbação do tempo de serviço, enquanto o Parecer nº 005/FA-52 trata do reconhecimento de períodos trabalhados em atividades privadas, urbanas ou rurais. Esses dispositivos garantem que todo o tempo de serviço do militar seja corretamente contabilizado, assegurando o acesso pleno aos direitos e benefícios relacionados à reserva.

Outro ponto importante é o planejamento do uso da Licença Especial (LE). Regulada pela Portaria nº 814-CEX, a LE permite ao militar optar por usufruir desse benefício antes de seu desligamento ou convertê-lo em indenização financeira. Essa decisão exige atenção ao planejamento financeiro, pois impacta diretamente a gestão dos recursos durante o período de transição.

O aspecto financeiro é, de fato, um dos pilares do planejamento para a reserva. A Medida Provisória nº 2.215-10 e o Decreto nº 4.307 são fundamentais para a compreensão da estrutura de remuneração dos militares, enquanto a Portaria nº 466-

CEx regula os adicionais de tempo de serviço e permanência. Esses benefícios, somados às férias não gozadas, que são regulamentadas pela Portaria nº 287-DGP, e à Gratificação de Localidade Especial, prevista na Portaria GM-MD nº 379, compõem uma base financeira essencial para essa nova fase da vida.

Além desses dispositivos, a Lei nº 6.880, conhecida como Estatuto dos Militares, e a Lei nº 13.954, que reestrutura a carreira militar, são pilares normativos indispensáveis para o planejamento da passagem para a reserva. Essas leis fornecem um quadro jurídico claro, que orienta as decisões e assegura que os direitos do militar sejam respeitados durante todo o processo.

Portanto, o conhecimento desse conjunto normativo não é apenas uma etapa do planejamento; é um alicerce garantidor de que a transição para a reserva seja feita com segurança e tranquilidade. Incorporar o conhecimento da legislação aplicável ao planejamento pessoal é uma forma de transformar esse momento em uma oportunidade de celebração pelos anos de serviço e de construção de um futuro sólido.

2.3O Envolvimento da Família

A transição para a reserva remunerada não é uma decisão que diz respeito apenas ao militar, mas envolve toda a sua família. Embora o militar seja o principal protagonista dessa mudança, os impactos são sentidos por todos os membros da família, especialmente pelo cônjuge e pelos filhos. Em muitos lares militares, o cônjuge assume responsabilidades essenciais, como o controle do orçamento doméstico, a gestão da casa e os cuidados com os filhos. Quando o militar passa para a reserva, essas dinâmicas familiares podem ser alteradas de maneira significativa. Por isso, é fundamental que o cônjuge e os filhos sejam incluídos ativamente em todas as etapas do planejamento para que todos compreendam as mudanças e se preparem adequadamente.

Discutir essas transformações com antecedência ajuda a alinhar as expectativas e garantir que as decisões tomadas sejam as melhores para todos. Participar de seminários de planejamento ao lado do cônjuge pode trazer novas perspectivas sobre questões cruciais, como a gestão financeira, o futuro profissional do cônjuge, a continuidade dos estudos dos filhos e a escolha do novo local de residência. Essas

conversas não apenas ajudam a identificar aspectos que o militar, acostumado à rotina do serviço, pode não perceber, mas também fortalecem o vínculo familiar e a sensação de segurança no processo de transição.

Além disso, a transição para a reserva muitas vezes exige a reconfiguração do orçamento familiar. O militar e a família precisarão reavaliar como gerenciarão as finanças após a mudança no padrão de vida. A saída do imóvel funcional, custos com moradia, saúde e educação são fatores que não podem ser ignorados. Alinhar essas questões com todos os membros da família, e especialmente com o cônjuge, garante que o planejamento financeiro seja realista e sustentável.

Também é o momento de tomar decisões importantes sobre onde morar, considerando não só o custo de vida, mas a proximidade da família e as oportunidades educacionais para os filhos, como a continuidade nos colégios militares ou em universidades públicas. A participação ativa de todos nas discussões é essencial para que as expectativas sejam bem definidas e para que as decisões sejam tomadas de forma mais assertiva.

Em resumo, a transição para a reserva remunerada é um processo compartilhado, e o envolvimento de todos os membros da família é crucial para que essa mudança seja vivida de forma equilibrada e bem-sucedida. A troca constante de ideias e a antecipação das decisões tornam o planejamento mais eficiente, ajudando a preparar a família para a nova realidade que se aproxima.

2.4 Planejamento Financeiro

A segurança financeira é, sem dúvida, um dos pilares fundamentais do planejamento para a transição à reserva remunerada. Saber exatamente quanto será recebido de ajuda de custo e como esse valor será utilizado é essencial para garantir uma passagem tranquila e sem surpresas. No entanto, muitos militares cometem o erro de subestimar os custos dessa transição, o que pode gerar instabilidade financeira.

Um exemplo comum é o uso integral da ajuda de custo para a compra de um imóvel, sem considerar as demais despesas que surgem nesse período. Esse tipo de decisão pode comprometer a estabilidade financeira a longo prazo, uma vez que o custo da mudança para a reserva envolve muito mais do que a compra de uma casa.

Por isso, é altamente recomendável construir uma reserva financeira que cubra de três a seis meses de despesas. Esse montante pode ajudar a mitigar as despesas inesperadas que surgem no início da nova fase. Além disso, uma estimativa realista dos gastos após a aposentadoria é indispensável. O desligamento do serviço ativo pode trazer mudanças significativas no padrão de vida, como a saída de imóveis funcionais (PNR), que exige arcar com custos de moradia, além de gastos adicionais com saúde, educação e transporte, especialmente se a família não estiver preparada para essas novas demandas.

Uma análise criteriosa dessas variáveis permite ao militar projetar seu orçamento familiar e ajustar os gastos com o devido realismo. Perguntas importantes como "meus filhos continuarão estudando no colégio militar?" ou "devo usar a ajuda de custo para a entrada de um imóvel ou dividir esses recursos para outras necessidades?", ou ainda "a cidade que escolhi para morar possui rede hospitalar que é conveniada pelo FUSEx?" precisam ser respondidas com clareza e antecipação. Essas decisões vão determinar não apenas a qualidade da transição, mas também o nível de conforto e segurança na nova etapa.

Portanto, investir de forma consciente os valores recebidos durante a transição é fundamental. Um planejamento financeiro bem estruturado, que considere não só a compra de um imóvel, mas também os custos de vida contínuos e imprevistos, é a chave para garantir uma adaptação tranquila e sem sustos. Com o devido planejamento, o militar pode evitar imprevistos e garantir que o período de transição seja vivido com a segurança necessária para aproveitar essa nova fase com serenidade e confiança.

2.50 Impacto Emocional e Social

A transição para a reserva remunerada vai muito além dos aspectos logísticos e financeiros. Ela implica uma mudança significativa no estilo de vida e, especialmente, no plano emocional. Para muitos militares, esse momento representa um grande desafio psicológico. Após anos de serviço dedicado, com uma rotina estruturada e uma forte identidade ligada à Instituição militar, o desligamento pode gerar sentimentos de perda, desorientação e até uma crise de identidade. Essa dificuldade é mais comum entre aqueles que dedicaram toda a sua carreira à Força, onde o

trabalho não é apenas uma ocupação, mas uma verdadeira vocação, e o vínculo com a Instituição se torna parte essencial da sua identidade.

O impacto emocional da transição é uma realidade que não pode ser negligenciada. Muitas vezes, os militares se veem sem um papel claro na sociedade, o que pode resultar em um forte vazio existencial. Essa sensação de perda de identidade ocorre porque, durante a carreira militar, eles se veem definidos pela missão, pelo uniforme e pela comunidade coesa ao seu redor. Sem isso, muitos se sentem perdidos ou sem propósito. De fato, o vazio emocional pode ser um dos maiores desafios da reserva, desencadeando não só frustração, mas também condições mais graves, como a depressão.

Esse processo de transição emocional também pode ser agravado pela ruptura na rotina diária. Acostumados a uma disciplina rígida, com horários definidos e uma estrutura de apoio constante, muitos militares se veem desorientados quando essa rotina é interrompida. A falta de uma estrutura organizacional, de colegas de trabalho próximos e do "sentido de cumprimento de missão" pode gerar uma grande sensação de vazio. Para lidar com isso, é essencial que os militares reconheçam a importância dessa mudança e busquem ativamente formas de reconstruir uma nova identidade.

Por isso, cultivar hobbies, manter a mente ativa e buscar novas formas de se engajar na comunidade são estratégias eficazes para enfrentar o impacto emocional da reserva. A reserva não deve ser encarada apenas como um momento de descanso, mas como uma oportunidade para explorar novos interesses e desenvolver projetos pessoais. Buscar atividades voluntárias, dedicar-se a causas sociais ou mesmo se envolver em grupos comunitários são formas de continuar contribuindo para a sociedade, o que ajuda a preencher o vazio deixado pela mudança de carreira.

Além disso, a participação em seminários de planejamento, ao lado do cônjuge e dos filhos, é uma forma de alinhar as expectativas familiares e criar novos projetos em conjunto. Essas atividades ajudam o militar a ver a reserva como uma nova fase de oportunidades, e não como o fim de sua contribuição. Ao se envolver com atividades externas e sociais, o ex-militar pode reconstruir a rede de apoio e retomar o propósito que talvez tenha sido perdido na transição.

Com isso, é possível redefinir o sentido da vida pós-atividade militar. Embora a mudança seja desafiadora, ela também pode se tornar uma chance de autodescoberta, reinvenção e crescimento pessoal. O importante é que, ao enfrentar

os desafios emocionais dessa transição, o militar procure apoio, busque novas formas de engajamento e esteja disposto a explorar novas oportunidades que a vida fora do Exército pode oferecer.

2.6 Capacitação e Recolocação no Mercado de Trabalho

A transição para a reserva remunerada não significa aposentadoria completa, e muitos militares desejam continuar contribuindo profissionalmente, seja por necessidade financeira ou pelo desejo de se manterem ativos e engajados. Nesse contexto, a busca por uma nova carreira não só é possível, como também uma opção válida e enriquecedora. A reserva é, para muitos, o início de uma nova etapa profissional, o que torna a capacitação fundamental para uma transição bem-sucedida para o mercado de trabalho civil.

Os últimos anos de serviço ativo são o momento ideal para investir em cursos de aperfeiçoamento e explorar áreas de interesse fora do universo militar. Esse período é crucial para fortalecer habilidades que, embora adquiridas ao longo da carreira militar — como liderança, resiliência e trabalho em equipe —, precisam ser complementadas com qualificações específicas exigidas pelo mercado civil. Cursos técnicos ou acadêmicos alinhados aos interesses pessoais do militar podem ser o diferencial necessário para competir em novas áreas. Além disso, a capacitação não se limita ao conhecimento técnico: o desenvolvimento de habilidades interpessoais e de gestão também é altamente valorizado no setor privado.

Além da capacitação, o fortalecimento do *networking* desempenha um papel estratégico nesse processo de transição. Criar um perfil profissional no *LinkedIn*, por exemplo, é uma ferramenta indispensável para ampliar a rede de contatos e aumentar a visibilidade profissional. Participar de feiras de emprego e eventos de recrutamento permite ao militar entender melhor as demandas do mercado e se preparar para entrevistas e processos seletivos. Essas ações não só abrem portas, mas também ajudam a desenvolver uma visão mais clara sobre o que esperar da nova jornada profissional.

A transição do Exército para o mercado de trabalho civil exige um planejamento cuidadoso, incluindo a escolha de uma nova área de atuação. Essa decisão deve ser tomada com antecedência, considerando as aspirações pessoais e as oportunidades disponíveis no mercado. Muitas vezes, os militares têm habilidades valiosas que são apreciadas pelas empresas, mas essas habilidades precisam ser complementadas por qualificações formais que atestem sua *expertise* em áreas específicas.

Em resumo, a passagem para a reserva não precisa ser o fim de uma carreira, mas sim o início de novas oportunidades. A capacitação, o *networking* e a adaptação às demandas do mercado de trabalho civil são etapas essenciais para garantir que o militar consiga se recolocar com sucesso e aproveitar ao máximo as novas possibilidades que surgem após o desligamento. Com a preparação certa, é possível transformar a reserva remunerada em uma nova e gratificante fase profissional

2.7 Linha do Tempo

Após abordarmos questões cruciais relacionadas à preparação antecipada, à legislação pertinente, ao envolvimento da família, ao planejamento financeiro, ao impacto emocional e social da transição, bem como à capacitação e recolocação no mercado de trabalho, chega o momento de apresentar uma ferramenta prática e essencial para o sucesso desta transição: a linha do tempo.

A seguir, será apresentada uma sugestão detalhada de linha do tempo, que abrange desde 36 meses antes da data de desligamento até seis meses após a passagem para a reserva. Essa linha do tempo servirá como um guia para organizar cada etapa desse processo de forma estruturada e eficiente, permitindo ao militar planejar sua transição de maneira completa e segura.

2.7.1 - De 36 a 24 Meses Antes: Início da Preparação

Este é o momento de começar a pensar no futuro. Muitos militares deixam o planejamento para os últimos momentos, mas os primeiros passos podem definir a qualidade de vida na reserva.

Principais ações:

- avaliar o tempo restante para completar os requisitos legais de desligamento;

- refletir sobre onde pretende morar e se já possui um imóvel, ou se precisará adquirir um; e
- analisar suas intenções profissionais após a reserva: permanecer ativo no mercado de trabalho ou dedicar-se a outras atividades.

Comentário: essa etapa inicial é essencial para identificar lacunas no planejamento. É o momento de alinhar expectativas com a família e começar a desenhar um plano geral. Decidir onde morar, por exemplo, impacta diretamente a logística e as finanças futuras.

2.7.2 - De 24 a 18 Meses Antes: Ajustes e Capacitação

Com uma visão mais clara do futuro, é hora de tomar medidas concretas para eliminar possíveis obstáculos e se preparar para o mercado civil.

Principais ações:

- realizar exames médicos e odontológicos, já que a validade da inspeção de saúde é de três anos;
- avaliar a possibilidade de movimentações que possam atrasar o processo de desligamento;
- Iniciar cursos ou treinamentos que ajudem na transição para uma nova carreira; e
- decidir se prefere usufruir das férias restantes ou convertê-las em pecúnia.

Comentário: essa fase exige comprometimento. Iniciar capacitações profissionais com antecedência garante maior competitividade no mercado de trabalho. Além disso, cuidar da saúde é fundamental para evitar surpresas que possam atrasar o processo de reserva.

2.7.3 - De 18 a 12 Meses Antes: Definições Cruciais

Aqui, o foco deve ser consolidar as escolhas feitas anteriormente e dar início aos ajustes práticos.

Principais ações:

- estabelecer uma data definitiva para o desligamento;
- concluir cursos e capacitações profissionais;

- iniciar a construção de um guarda-roupa adequado para a nova carreira; e
- participar de feiras de emprego e criar ou atualizar o perfil em plataformas como *LinkedIn*.

Comentário: nesse ponto, a preparação ganha ritmo. O contato com o mercado civil começa a ser mais próximo, e isso pode trazer maior segurança sobre as possibilidades profissionais. Participar de feiras e eventos é uma forma de ampliar redes de contato.

2.7.4 - De 12 a 6 Meses Antes: Planejamento Logístico

Com a data da reserva se aproximando, é hora de focar na organização prática e nos detalhes administrativos.

Principais ações:

- revisar contratos de serviços (como *internet*, telefonia, aluguel e escolas);
- conversar com o comandante sobre a data prevista para o desligamento;
- realizar a inspeção de saúde e encaminhar a documentação necessária; e
- intensificar a busca por oportunidades de emprego.

Comentário: a logística precisa ser tratada com atenção nesta etapa. A mudança de residência, por exemplo, pode ser estressante se deixada para o último momento. Além disso, manter conversas abertas com a chefia ajuda a alinhar expectativas e evitar transtornos.

2.7.5 - De 6 a 1 Mês Antes: Ajustes Finais

Nos últimos meses, o militar deve concluir os preparativos e garantir que tudo está em ordem para a transição.

Principais ações:

- planejar a mudança de residência, especialmente se estiver morando em PNR;
- organizar a cerimônia de despedida ou eventos com colegas;
- atualizar a documentação pessoal, como a PHPM; e

- protocolar o requerimento de reserva com tempo hábil para tramitação.

Comentário: esta etapa pode ser emocionalmente desafiadora. É um momento de despedidas, mas também de celebração. Planejar o evento de desligamento pode ser uma forma de reconhecer a própria trajetória e deixar uma boa impressão na unidade.

2.7.6 - Até 6 Meses Após o Desligamento: Adaptação e Nova Rotina

Mesmo após o desligamento, o planejamento não termina. A adaptação à nova rotina exige paciência e organização.

Principais ações:

- solicitar a carteira de identidade militar para veteranos;
- comparecer à seção de veteranos e pensionistas (SVP) para regularizar pendências administrativas;
- ajustar o orçamento doméstico com base na nova realidade financeira; e
- estabelecer uma rotina que combine descanso com atividades produtivas.

Comentário: este período inicial na reserva é crucial para consolidar a transição. Muitos militares enfrentam desafios emocionais nessa fase, mas é importante lembrar que a reserva é uma conquista e uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

3. CONCLUSÃO

A passagem para a reserva remunerada no Exército Brasileiro deve ser encarada como uma grande conquista. É o momento de celebrar as realizações alcançadas ao longo de uma carreira marcada por dedicação, sacrifício e contribuições significativas à pátria. Embora seja, sem dúvida, um período de transição, essa mudança representa também uma nova chance de crescimento pessoal e profissional, desde que o processo seja planejado com cuidado e antecedência.

A reserva não significa o fim de uma jornada, mas o início de uma nova fase repleta de oportunidades. Com o devido planejamento — envolvendo o apoio familiar, a capacitação profissional e o ajuste financeiro —, é possível enfrentar esse momento

com serenidade. O Exército Brasileiro oferece as ferramentas necessárias, mas cabe a cada militar usá-las para construir um futuro próspero e significativo.

É importante que o militar olhe para trás com orgulho pelas contribuições feitas durante a carreira, ao mesmo tempo em que olhe para frente com entusiasmo pelas oportunidades que surgem. A preparação antecipada para a transição, o envolvimento da família e a busca por novas habilidades podem garantir uma adaptação mais tranquila e confiável, permitindo que o militar construa um novo capítulo de sua vida, pautado por estabilidade e realizações.

A reserva remunerada não é apenas o encerramento de uma carreira, mas a celebração de uma trajetória que deve ser honrada e que abre caminho para novos desafios. Com planejamento, apoio e visão estratégica, é possível garantir uma transição bem-sucedida, que assegure não só a continuidade da estabilidade financeira, mas também uma vida plena e gratificante. Ao olhar para trás, o militar pode se orgulhar do seu legado ao Exército, e ao olhar para frente, perceber que a reserva é apenas o começo de uma nova missão, tão significativa quanto a anterior.

4. REFERÊNCIAS

MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL. *Portaria nº 090-DGP, de 9 de outubro de 2001*. Estabelece, no âmbito do Exército, critérios para o cômputo de Tempo de Serviço para fim de aplicação da Portaria nº 466, de 13 de setembro de 2001, e dá outras providências.

MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL. *Portaria nº 459-DGP, de 19 de setembro de 2023*. Aprova as Normas para o Cadastro e Averbação de Tempo de Serviço Prestado em Órgão de Formação da Reserva, em Órgãos Públicos Federais, Estaduais, Distrital ou Municipais, em estabelecimento Privado e durante o Período Acadêmico, por Militares de Carreira e Inativos.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. ESTADO MAIOR DAS FORÇAS ARMADAS. *Parecer nº 005/FA-52, de 1º de dezembro de 1993*. Trata da contagem do tempo de serviço em atividade vinculada à Previdência Social, prestado pelo militar.

MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. COMANDANTE DO EXÉRCITO. *Portaria nº 814-DGP, de 19 de dezembro de 2023*. Estabelece prazo e cria instrumentos para retificação voluntária da opção efetuada de acordo com a Portaria do Comandante do Exército nº 348, de 17 de julho de 2001, quanto à utilização dos períodos de licença especial adquiridos e não gozados até 29 de dezembro de 2000.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. CASA CIVIL. *Medida Provisória nº 2.215, de 31 de agosto de 2001*. Dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas, altera as Leis nº 3.765, de 4 de maio de 1960, e nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, e dá outras providências.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. CASA CIVIL. *Decreto nº 4.307, de 18 de julho de 2002*. Dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas, altera as Leis nº 3.765, de 4 de maio de 1960, e nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, e dá outras providências.

MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. COMANDANTE DO EXÉRCITO. *Portaria nº 466-DGP, de 13 de setembro de 2001*. Trata da consolidação do total de anos de serviço para efeito da percepção do Adicional de Tempo de Serviço e do Adicional de Permanência, a que se refere a Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, e dá outras providências.

MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL. *Portaria nº 287, de 15 de dezembro de 2020*. Aprova as Instruções Reguladoras para a padronização de procedimentos a serem adotados para análise e pagamento da indenização das férias não gozadas, inclusive aquelas não computadas em dobro para fins de inatividade, aos militares da ativa, aos militares inativos, aos ex-militares e aos seus sucessores, no âmbito do Comando do Exército.

MINISTÉRIO DA DEFESA. GABINETE DO MINISTRO. *Portaria GM-MD nº 379, de 25 de janeiro de 2022*. Dispõe sobre a gratificação de localidade especial de que tratam a alínea "a" do inciso III do art. 1º, o inciso VII do art. 3º e a Tabela I do Anexo III da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, regulamentada pelos arts. 11, 12 e 13 do Decreto nº 4.307, de 18 de julho de 2002, e o acréscimo de tempo de serviço previsto no art. 137, inciso VI e § 1º da Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. CASA CIVIL. ***Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980***. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. SECRETARIA-GERAL. *Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019*. Altera a Lei nº 6.880/1980 (Estatuto dos Militares), a Lei nº 3.765/1960, a Lei nº 4.375/1964 (Lei do Serviço Militar), a Lei nº 5.821/1972, a Lei nº 12.705/2012, e o Decreto-Lei nº 667/1969 [...].

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. US ARMY. *Army Reserve Retirement Services: U.S. Army reserve retirement planning guide*. Fort Belvoir: US Army, 2024. Disponível em:

https://soldierforlife.army.mil/Documents/Retirement/USArmy_RetirementPlanningGuide.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

GESTÃO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS FRENTE A NOVA LEI DE LICITAÇÕES: CENTRALIZAR OU DESCENTRALIZAR?

Autor: Cel de Cavalaria Evandro **Missagia** Fernandes.

Bacharel em Ciências Militares pela AMAN/1998, especializado em Operações Militares pela EsAO/2007 e mestre pelo Programa de Gestão das Organizações Públicas da UFSM.

RESUMO

O artigo descreve e analisa a implementação de um modelo híbrido de gestão de contratações na Seção de Gestão de Contratos (SGC) da B Adm Gu SM. A análise revelou benefícios como a redução de custos administrativos, otimização da gestão de recursos financeiros e melhoria no controle e fiscalização dos processos. A consolidação das demandas resultou em economia de escala, aumentando o poder de negociação e garantindo uniformidade nos serviços. O modelo também diminuiu o tempo médio de tramitação dos contratos e fortaleceu a capacidade de negociação com fornecedores, gerando economia de processos, especialmente em contratos de serviços continuados, concessionárias e obras de engenharia. A adoção do modelo híbrido resultou em avanços na capacidade da administração pública para gerenciar recursos eficazmente, consolidando práticas modernas de governança, alinhadas aos princípios de economicidade e *accountability*. A transição para o modelo híbrido reflete os esforços da B Adm Gu SM em melhorar a eficiência operacional e a conformidade legal, buscando maior controle, economia de recursos e qualidade na administração pública militar, servindo como exemplo de modernização administrativa para outras organizações militares do Exército Brasileiro.

Palavras-chave: contratações. Exército. Descentralização. economicidade. *accountability*.

1. INTRODUÇÃO

Práticas de gestão de contratações públicas pautadas por estruturas de governança abrangem legislações, regulamentações e normativas, buscam fomentar a eficiência e a modernização na administração pública. Ao instituir a Política Nacional de Modernização do Estado, o Decreto nº 10.609/2021 trouxe diretrizes orientadoras dos esforços governamentais na busca por maior eficácia e transparência na gestão pública (Brasil, 2021a). Em consonância, a Nova Lei de Licitações, estabelecida pela Lei nº 14.133/2021, consolidou um marco legal ao unificar diversas normativas sobre licitações e contratos administrativos, promovendo maior padronização e integração das práticas no âmbito público (Brasil, 2021c).

A contratação pública desempenha importância estratégica nos governos modernos que adotam uma economia capitalista. Por meio desses contratos, os Estados estabelecem parcerias com entidades privadas e organizações sem fins lucrativos para a provisão de serviços e bens essenciais. Essa prática não só otimiza os recursos públicos e reduz custos, mas também eleva a qualidade dos serviços oferecidos, garantindo maior eficiência e eficácia nas operações estatais (Adida; Bravo, 2019; Giuffrida; Rovigatti, 2022). No Brasil, a centralização dessas contratações tem ganhado relevância, pois permite alcançar benefícios a exemplo de economia de escala, padronização de processos e maior controle.

Nesse contexto, a centralização das contratações públicas tem se destacado como uma estratégia eficiente para otimizar recursos, reduzir custos e ampliar o controle sobre os processos administrativos (Fiuza, 2015), especialmente em organizações complexas como o Exército Brasileiro.

A centralização também reflete demandas impostas por novas diretrizes legais. A Portaria nº 13.623/2019 da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital estabelece diretrizes para o redimensionamento das Unidades Administrativas de Serviços Gerais (UASG), incentivando a redução de estruturas dispersas (Brasil, 2019), e descentralizadas. De forma complementar, a Portaria nº 8.678/2021 definiu diretrizes e instrumentos para a governança das contratações públicas, enquanto a Instrução Normativa SEGES/ME nº 19/2022 reforçou a necessidade de elevar o nível de maturidade das práticas de governança e gestão nos órgãos e entidades públicas (Brasil, 2021b, 2022).

Nesse cenário, a centralização surge como uma abordagem relevante para aprimorar a governança pública, oferecendo maior eficiência na alocação de recursos e entregas mais efetivas de bens e serviços. Todavia, a implementação dessa estratégia apresenta desafios significativos, sobretudo no que se refere à coordenação e colaboração entre diferentes organizações e unidades dentro de uma mesma estrutura administrativa. Essa é uma questão central aos gestores públicos no âmbito do Exército Brasileiro, sendo importante descrever casos de sucesso, descrever como foram constituídos e quais as vantagens obtidas.

A Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria (B Adm Gu SM) destaca-se como um caso contemporâneo relevante no contexto das contratações públicas, ao implantar um modelo híbrido de gestão contratual que busca equilibrar a

centralização e a autonomia. Este artigo tem o objetivo de descrever e analisar a implementação do modelo híbrido de gestão de contratações na Seção de Gestão de Contratos (SGC) da B Adm Gu SM. Com isso, este estudo explora os benefícios alcançados, a exemplo da redução de custos e a maior eficiência operacional, e discute os desafios enfrentados na integração dos processos, especialmente o alinhamento com os objetivos estratégicos das Organizações Militares (OM) vinculadas.

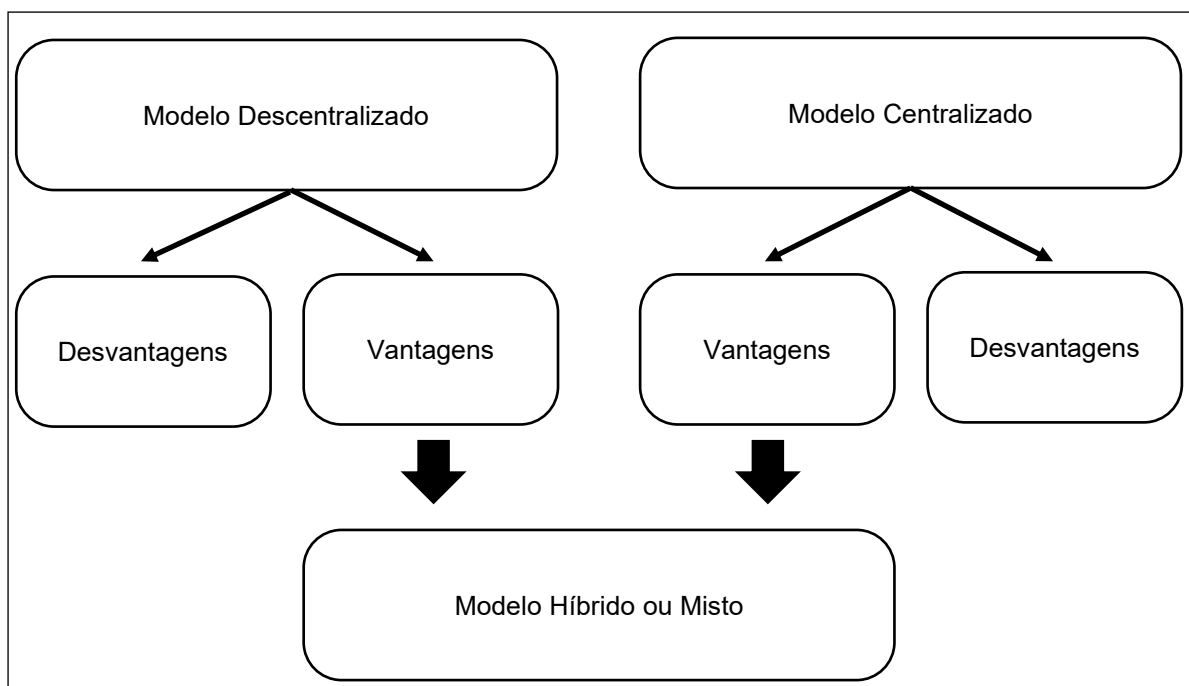
2. CONTEXTO TEÓRICO

Com a Nova Lei de Licitações a SGC da B Adm Gu SM buscou se adaptar às mudanças no regime jurídico, que ampliam as exigências de planejamento e monitoramento de contratos. A partir de uma postura proativa, foram realizadas reconfigurações de processos internos, investimento em tecnologia e fortalecimento da comunicação com *stakeholders* internos e externos, considerados a luz do aporte teórico oferecido na literatura.

A gestão híbrida é um modelo de administração pública que combina elementos das gestões centralizada e descentralizada, buscando aproveitar os pontos fortes de cada abordagem para aprimorar a eficiência e a flexibilidade na gestão de contratações públicas.

Na gestão centralizada, uma única unidade ou órgão central é responsável por realizar todas as contratações, o que assegura padronização, uniformidade e maior controle dos processos. Contudo, esse modelo pode apresentar limitações, a exemplo da menor agilidade para atender às demandas específicas das unidades descentralizadas. Por outro lado, a gestão descentralizada distribui as responsabilidades entre várias unidades ou órgãos, oferecendo maior autonomia para cada unidade atender às suas necessidades, mas com o risco de falta de uniformidade, redundância de processos e dificuldades de supervisão. A Figura 1 ilustra a estrutura do modelo híbrido, adaptada de estudos de Aboelazm e Afandy (2019).

Figura 1 — Modelo híbrido



Fonte: elaborado pelo autor (2023), adaptado de (Aboelazm; Afandy, 2019)

O modelo híbrido une os benefícios de ambas as abordagens (Baily *et al.*, 2000). Ele permite que a unidade central coordene e supervisione processos estratégicos, como padronização e monitoramento, enquanto as unidades descentralizadas mantêm flexibilidade e autonomia para atender demandas específicas. Esse equilíbrio assegura que a gestão pública seja eficiente, alinhada aos objetivos institucionais e suportada por uma governança sólida.

As principais vantagens dos modelos de gestão centralizado e descentralizado estão indicadas nos Quadros 1 e 2, respectivamente. Neles é possível observar que alguns benefícios de um em relação às deficiências da outra.

Quadro 1 — Principais vantagens da gestão centralizada

Vantagens	Descrição
Economia de Escala	Redução dos custos por meio do aumento do poder de negociação, devido ao volume contratado com a centralização, e pela padronização de categorias de serviços e produtos. Essa abordagem possibilita maiores descontos e menores custos de aquisição ao consolidar a demanda de insumos, bens e serviços em uma única estrutura
Economia de Processo	Eficiência adquirida pela padronização de procedimentos e troca de melhores práticas em toda a organização. A especialização dos profissionais reduz o tempo e melhora a precisão nos processos, além de diminuir o número de pessoas envolvidas

Economia de Informações e aprendizagem	Compartilhamento de insights sobre fornecedores, inovações tecnológicas e especificações necessárias, promovendo a disseminação de boas práticas e conhecimentos acumulados
Desenvolvimento de Expertise	Especialização dos profissionais, ampliando suas habilidades para negociar e adquirir serviços de forma mais eficiente
Transparência e <i>accountability</i>	Facilitação do acesso às informações contratuais, promovendo maior responsabilidade dos gestores e fiscais
Controle e monitoramento	Capacidade de controle sobre os contratos por meio de sistemas de acompanhamento e auditoria

Fonte: elaborado pelo autor (2023), adaptado de (Aboelazm; Afandy, 2019; Fiuza, 2015; Glas; Schaupp; Essig, 2017; Moreira; Ribeiro, 2016; Petersen; Jensen; Bhatti, 2020).

Quadro 2 — Principais vantagens da gestão descentralizada

Vantagens	Descrição
Velocidade e capacidade de resposta	Agilidade para atender rapidamente às demandas em constante mudança
Autonomia	Maior independência para unidades locais tomarem decisões adaptadas às suas necessidades específicas
Fortalecem a economia local	Desenvolvimento de negócios locais, criando empregos e reduzindo custos logísticos devido à proximidade dos fornecedores
Flexibilidade	Adaptação rápida às mudanças e personalização das demandas, sem impor um modelo único

Fonte: elaborado pelo autor (2023), adaptado de (Aboelazm; Afandy, 2019; Fiuza, 2015; Glas; Schaupp; Essig, 2017; Moreira; Ribeiro, 2016; Petersen; Jensen; Bhatti, 2020).

3. CENÁRIO DE PESQUISA

A B Adm Gu SM consolidou-se como uma unidade estruturada para aprimorar a gestão administrativa e logística das guarnições de Santa Maria e Itaara, no Rio Grande do Sul. Desde sua criação, pela Portaria Nº 513, de 2017, a centralização das atividades administrativas em uma única estrutura visou racionalizar processos, reduzir custos, aumentar a eficiência e liberar recursos humanos especializados das OM vinculadas (OMV) para as suas atividades-fim.

Nesse contexto, a Seção de Gestão de Contratos (SGC) desempenha um papel essencial, configurando-se como um elemento-chave na coordenação e cogestão das contratações públicas. A SGC é responsável pela gestão de contratos administrativos que abrangem serviços e fornecimentos de bens comuns, incluindo a manutenção predial, serviços de telecomunicações e fornecimento de insumos. Ela atende diretamente à própria B Adm Gu SM, às OMV e às demais OM da guarnição localizadas nos municípios de Santa Maria e Itaara. Assim, ela centraliza processos

de contratações oferecidos à 21 OM em uma experiência pioneira no Exército Brasileiro.

A adesão a esses contratos é voluntária, permitindo que as OM optem por participar de contratos celebrados pela SGC da B Adm Gu SM ou manter autonomia na gestão de suas contratações. No âmbito do exército, esses processos são estruturados em três fases principais, conforme a Instrução Normativa nº 05/2017/MPDG: o planejamento da contratação, que envolve a concepção do contrato, definição das especificações e levantamento das necessidades; a seleção do fornecedor, que abrange a formalização do processo, incluindo licitações e acordos contratuais; e a gestão do contrato, que contempla o acompanhamento do ciclo de vida do contrato, fiscalização da execução e auditoria dos resultados. Na SGC essas fases são sistematicamente organizadas e conduzidas para assegurar conformidade legal, eficiência administrativa e economia de recursos, a partir de um modelo de cogestão integrado.

Antes de 2020, a gestão contratual era completamente descentralizada. Cada OM era responsável por todas as etapas do processo, utilizando exclusivamente o seu pessoal orgânico. Esse modelo descentralizado, embora garantisse autonomia total, apresentava desafios, tais como, a falta de padronização, a duplicação de esforços e uma maior suscetibilidade a falhas administrativas. Na forma atual (a partir de 2020), com a criação da SGC, foi introduzida uma abordagem híbrida de gestão, na qual as fases de planejamento e a seleção de fornecedores e formalização do contrato foram centralizados na B Adm Gu SM, onde a gestão é centralizada enquanto a execução e fiscalização das contratações é descentralizada, permanecendo sob responsabilidade das OM. O Quadro 3 sistematiza, ambas, a forma vigente de cogestão dos contratos (SGC-OM) e a anterior.

Quadro 3 — Fases da gestão de contratação e responsabilidades institucionais na B Adm Gu SM

Processo de Contratação		Responsável	
Fases	Etapas	Atual	Anterior
Planejamento da contratação	Formalização da demanda	SGC	SL
	Estudos Técnicos Preliminares		
	Definição das especificações técnicas do objeto a ser contratado		
	Elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico	SL	
Seleção do fornecedor	Ato convocatório	SL	SL
	Parecer jurídico		
	Instrução do processo de compras		

		Sessão pública para escolha do fornecedor		
Gestão dos Contratos Centralizados		Formalização e publicação do contrato	SGC	-
		Gestão da execução do contrato		
		Fiscalização Adm, técnica e setorial		
		Execução orçamentária e financeira (Empenho, liquidação e pagamento)		
		Recebimento do objeto		
		Encerramento dos contratos		
Cogestão dos Contratos (Modelo Híbrido)		Formalização e publicação do contrato	SGC	-
		Gestão da execução do contrato		
		Fiscalização Adm, técnica e setorial		
		Execução orçamentária e financeira (Empenho, liquidação e pagamento)	OM contratante	
		Recebimento do objeto		
		Encerramento dos contratos		
Gestão dos Contratos descentralizados		Formalização e publicação do contrato	OM contratante	OM contratante
		Gestão da execução do contrato		
		Fiscalização Adm, técnica e setorial		
		Execução orçamentária e financeira (Empenho, liquidação e pagamento)		
		Recebimento do objeto		
		Encerramento dos contratos		

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Legenda: Seção de Gestão de Contratos (SGC); Seção de Licitações (SL); Organização Militar (OM).

No Quadro 3, podem ser observadas as fases da contratação, as etapas do processo e os responsáveis pelo processo de celebração e elaboração dos instrumentos de contrato novos, como atualmente definidas as responsabilidades. Essa estrutura para gestão de processos de contratação, suas fases e etapas e responsabilidades caracterizam o modelo híbrido de gestão adotado pela SGC, sendo uma evolução ao modelo descentralizado anterior por facultar a adesão sem excluir a possibilidade de ela ser realizada de forma independente em cada OM. No sentido que busca atender às necessidades operacionais das OM, implementar boas práticas administrativas e oferecer suporte técnico especializado.

4. VANTAGENS OBSERVADAS

A modalidade de cogestão vigente na B Adm Gu SM mantém a autonomia das OM e trouxe benefícios pela redução de custos administrativos, flexibilidade, maior controle e a transparência nos processos. A implementação do modelo híbrido de gestão contratual tem proporcionado vantagens importantes.

Uma das principais é a **economia de escala**, alcançada pela consolidação das demandas de diversas OM, o que aumenta o poder de negociação com fornecedores, permitindo a obtenção de condições contratuais mais favoráveis. Por exemplo, os contratos licitados por pregão, como os de telefonia fixa e móvel, resultaram em reduções de custo de 59,18% e 51,56%, respectivamente. Resultados que demonstram como a mudança na estrutura e processos para a gestão pode aumentar a eficiência no uso dos recursos públicos e reduzir de forma importante os gastos administrativos.

Outro benefício foi a **economia de processos**, a concentração na SGC das fases de planejamento e seleção de fornecedores resultou em uma economia nos custos administrativos. Ela gerou uma economia de R\$ 11.472.638,63 em custos administrativos, reduzindo a duplicidade de processos e liberando as OM para focar em suas operações principais. Isso demonstra a eficiência administrativa e uma economia de processo alcançada. Ainda, a cogestão desses contratos evita a duplicação de processos e garante que os serviços essenciais sejam mantidos de forma contínua e com menor custo. Além disso, foi observado que a padronização dos processos de contratação, incluindo o uso dos sistemas AGORA e Comprasnet contratos, permitiu a sua execução de forma mais rápida e eficiente, reduzindo o número de profissionais envolvidos e aumentando a precisão. Como resultado prático, essa padronização facilitou o acompanhamento de todas as fases do ciclo de vida dos contratos.

A implementação do modelo híbrido também fomentou a **economia de informações e aprendizado**. O uso de ferramentas digitais e a troca de dados entre as OM facilitaram o compartilhamento de informações críticas, a exemplo de registros de fornecedores, inovações tecnológicas e boas práticas administrativas. Essa abordagem colaborativa ampliou o acesso a conhecimentos acumulados ao longo do tempo, favorecendo a tomada de decisão mais informada e a melhoria contínua na gestão contratual. Assim, a padronização combinada ao intercâmbio de informações contribui diretamente para o aprimoramento da eficiência organizacional.

O **desenvolvimento de expertise** é outro pilar que tem fortalecido a gestão contratual pela B Adm Gu SM. A capacitação contínua de gestores e fiscais de contratos tem assegurado que esses profissionais estejam preparados para enfrentar os desafios das contratações públicas modernas, como a conformidade com a Lei nº

14.133/2021. Além de garantir a qualidade e a eficácia dos contratos, a ênfase na formação dos profissionais reforça as competências da equipe da SGC, ampliando sua capacidade de negociação e de aplicação de práticas inovadoras.

A gestão híbrida também promoveu avanços em **transparência e accountability**, com informações contratuais publicadas de maneira acessível e auditadas regularmente pela Seção de Conformidade e Registro de Gestão (SCRG). A disponibilização de dados em plataformas públicas fortalece a prestação de contas e aumenta a confiança da sociedade na administração pública. A conformidade legal e o monitoramento rigoroso dos contratos, aliados à transparência, asseguram que todas as etapas sejam conduzidas de maneira ética e responsável, alinhadas aos objetivos estratégicos do Exército Brasileiro.

Por fim, o modelo híbrido se destaca pela **flexibilidade e autonomia** proporcionadas às OM. Conforme evidenciam os resultados, 100% das OM aderiram aos contratos com abrangência geral, na forma híbrida, demonstrando a adequação dessa abordagem no atendimento de necessidades específicas das OM. A flexibilidade deriva da possibilidade de escolha de contratos que melhor atendam às demandas locais, enquanto a autonomia é preservada, pois cada OM pode decidir estrategicamente sobre sua participação.

Além disso, os dados dos contratos de 2023, revelaram que 84,34% dos fornecedores estão localizados no Rio Grande do Sul, consolidando a **economia local** e reduzindo custos logísticos, o que se soma à maior padronização e economia em aquisições de maior escala.

Esse equilíbrio entre centralização e descentralização é a essência do modelo híbrido adotado pela B Adm Gu SM. Ele assegura uma administração pública mais eficiente, ágil e transparente, com impacto positivo na economia de recursos, na governança organizacional e na credibilidade da gestão pública. Valendo destacar alguns desafios identificados, a exemplo da integração de processos entre diferentes OM, a necessidade de capacitação contínua para os gestores e fiscais de contratos e o aperfeiçoamento da gestão de fornecedores.

5. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo descrever e analisar a implementação do modelo híbrido de gestão de contratações na Seção de Gestão de Contratos (SGC) da B Adm Gu SM. A análise das contratações públicas realizadas em cogestão com as demais Organizações Militares revelou um conjunto de benefícios em implantar uma estrutura organizacional não tradicional.

Entre os destaques estão a redução dos custos administrativos, a otimização na gestão dos recursos financeiros e o aprimoramento no controle e fiscalização dos processos. A consolidação das demandas proporcionou uma economia de escala, aumentando o poder de negociação e garantindo maior uniformidade nos serviços contratados. Além disso, o modelo reduziu o tempo médio de tramitação dos contratos e fortaleceu a capacidade de negociação com fornecedores, eliminando sobreposições e gerando economia de processos, especialmente em contratos de serviços continuados, concessionárias e obras de engenharia.

Os resultados obtidos permitem concluir que a adoção do modelo híbrido, ou de cogestão, resultou em avanços na capacidade da administração pública para gerenciar recursos de maneira eficaz. Com ela, foram consolidadas práticas modernas de governança, que transcendem a mera conformidade legal, alinhando-se aos princípios de economicidade e *accountability*, pilares essenciais para as contratações públicas na atualidade.

A transição de um modelo descentralizado para o híbrido reflete os esforços da B Adm Gu SM em melhorar a eficiência operacional e a conformidade legal, enquanto busca maior controle, economia de recursos e qualidade na administração pública militar. Assim, a abordagem inovadora oferecida pelo caso da SGC revela não apenas um modelo em constante evolução, mas também um exemplo de modernização administrativa, com lições importantes para outras bases e organizações militares do Exército Brasileiro.

6. REFERÊNCIAS

ABOELAZM, K. S.; AFANDY, A. Centralization and decentralization of public procurement: Analysis for the role of General Authority for Governmental Services (GAGS) in Egypt. **Journal of Advances in Management Research**, v. 16, n. 3, p. 262–276, 11 jul. 2019.

ADIDA, E.; BRAVO, F. Contracts for healthcare referral services: Coordination via outcome-based penalty contracts. **Management Science**, v. 65, n. 3, p. 1322–1341, 2019.

ALONSO, R.; DESSEIN, W.; MATOUSCHEK, N. When does coordination require centralization? **American Economic Review**, v. 98, n. 1, p. 145–179, 2008.

BAILY, P. et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. Ministério da Economia. Portaria N 13.623, de 10 de dezembro de 2019. Diretrizes para o redimensionamento do quantitativo de Unidades Administrativas de Serviços Gerais - Uasg, pelos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Seção 1, p. 47, 2019.

BRASIL. Presidente da República. Decreto nº 10.609, de 26 de janeiro de 2021. Institui a Política Nacional de Modernização do Estado e o Fórum Nacional de Modernização do Estado. **Diário Oficial da União** - Seção 1 - 27/1/2021, Página 1, 2021a.

BRASIL. Ministério da Economia. Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021. Governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Seção 1, p. 8541-8542, 2021b.

BRASIL. Presidência de República. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**, Seção 1, Edição Extra - F, 1 abr. 2021c.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa SEGES/ME nº 19, de 4 de abril de 2022. Modelo de Governança e Gestão - Gestão.gov.br. **Diário Oficial da União**, Seção 1, p. 47, 2022.

FALK, W.; RAUNDALEN, K.; MYRETEG, G. **Decentralization and centralization in the context of a global crisis**. Dissertação—[s.l.] Uppsala University, 3 jun. 2021.

FIUZA, E. P. S. Desenho institucional em compras públicas. **Marcos regulatórios no Brasil: aperfeiçoando a qualidade regulatória**, p. 423, Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2015.

GIUFFRIDA, L. M.; ROVIGATTI, G. Supplier selection and contract enforcement: Evidence from performance bonding. **Journal of Economics and Management Strategy**, v. 31, n. 4, p. 980–1019, 1 nov. 2022.

GLAS, A. H.; SCHAUPP, M.; ESSIG, M. Na organizational perspective on the implementation of strategic goals in public procurement.

Journal of Public Procurement, v. 17, n. 4, p. 572–605, 2017.

MOREIRA, E. B.; RIBEIRO, L. C. Centralização de compras públicas no Brasil.

Revista de Direito Público da Economia – RDPE, v. 14, n. 56, p. 57–74, 2016.

PETERSEN, O. H.; JENSEN, M. D.; BHATTI, Y. The effect of procurement centralization on government purchasing prices: evidence from a Field experiment.

International Public Management Journal, p. 1–19, 2020.

LIÇÕES DE SUCESSO DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA PARA MELHORIA DA OPERACIONALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES

Autor: Cel Inf Pedro **Cardoso** da Cunha Neto.

Bacharel em Ciências Militares pela AMAN/1998, especialista em Política, Estratégia e Alta Administração do Exército pela ECEME/2024.

RESUMO

Sob o tema de racionalização administrativa para melhoria da operacionalidade das Organizações Militares, foram realizadas pesquisas quantitativas com 40 (quarenta) oficiais superiores, no último posto, com quase 30 anos de serviço às Forças Armadas. Acrescenta-se que esses militares exerceram as funções de comando, chefia ou direção de Organizações Militares da Marinha do Brasil, Exército Brasileiro e Força Aérea Brasileira, distribuídas em todo território nacional, nos anos de 2018 a 2023. Completando a pesquisa quantitativa, entrevistou-se, de forma estruturada e qualitativa, 16 (dezesseis) oficiais ex-comandantes, dentro do universo citado. O estudo objetivou-se apurar boas práticas atuais e exequíveis de racionalização administrativa que causaram impactos positivos na operacionalidade da Unidade. No trabalho, foram apresentadas ações de racionalização em cinco vertentes, que são: remanejamento de pessoal, redefinição de responsabilidades, alteração de estruturas, revisão de efetivos e estabelecimento de medidas de coordenação e controle. Portanto, as iniciativas apresentadas podem contribuir com os comandantes/diretores/chefes militares, tornando as suas gestões mais dinâmicas, práticas, eficientes, econômicas e seguras.

Palavras-chave: racionalização. gestão. pessoas. operacionalidade. militar.

1. INTRODUÇÃO

A racionalização administrativa é implantada no Brasil de forma contínua na administração pública federal por meio de normas do Tribunal de Contas da União (TCU) e leis federais. Também, é estimulada institucionalmente nos planos estratégicos do Exército para serem colocadas em prática nas Organizações Militares (OM). Nesse contexto, os comandantes, chefes e diretores de OM devem buscar implementar medidas de racionalização, mantendo e melhorando a operacionalidade da Unidade.

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar boas práticas de racionalização administrativas que impactam positivamente na operacionalidade da OM.

Para alcançar o objetivo descrito de maneira metodológica e ordenada, foram selecionados 40 (quarenta) oficiais superiores, entre as três Forças Armadas, com

quase 30 anos de serviço, que exerceram as funções de comandantes, chefes e diretores de OM distribuídas no território nacional, nos anos de 2018 a 2023. Com esse público citado, foram realizadas pesquisas quantitativas, por meio de formulário digital. Após a análise quantitativa, entrevistou-se, de forma estruturada, 16 (dezesseis) oficiais superiores do universo descrito acima que mais se destacaram na implementação de medidas de racionalização com impacto na operacionalidade da OM. Ao término das análises quantitativas e qualitativas das informações, obteve-se boas práticas atuais e exequíveis que podem servir de parâmetro para os futuros comandantes, chefes e diretores de OM.

Salienta-se que na época da realização do presente trabalho, os oficiais entravam-se realizando o Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército, na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). Além disso, o público consultado já tinha passado a função de comandante, chefe e diretor de OM, podendo avaliar com eficiência e eficácia as medidas implementadas e seus impactos na operacionalidade, o que potencializa a relevância da atual obra.

Por se tratar de um assunto de elevada amplitude, delimitou-se o tema à gestão de pessoas e às suas consequências no remanejamento de pessoal, redefinição de responsabilidades, alteração de estruturas, revisão de efetivos e estabelecimento de medidas de coordenação e controle, visando melhorar a operacionalidade da OM.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Referencial teórico

2.1.1. Concepção referente à racionalização administrativa

A racionalização pode ser entendida como a busca constante da otimização dos processos, visando economizar material, tempo e recurso financeiro, preservando os princípios e valores e mantendo o foco na missão precípua da OM.

Conforme a Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014, que aprovou a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB 20 D-01.016), elenca-se os conceitos abaixo:

Inicialmente, deve-se estabelecer o Conceito de Racionalização Administrativa a ser adotado pelo Exército, a fim de que todos os seus

integrantes tenham pleno conhecimento de onde se pretende chegar, ou seja, o **Estado Final Desejado (EFD)**.

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 **peçoal 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.

Deste modo, não se deve entender necessariamente racionalização como a redução do emprego de recursos de qualquer natureza, mas sim a **busca incansável da efetividade para o desenvolvimento de um processo**, tendo a satisfação do cliente como foco principal.

Assim, partindo-se da presunção da boa-fé dos interessados como regra e não como exceção, **eliminam-se controles desnecessários e passos intermediários que não agregam valor, permitindo-se a delegação de competência** e a terceirização de atividades não essenciais, **evitando-se duplicidades ou redundâncias, dando maior celeridade, melhorando a qualidade do gasto e reduzindo o custeio** (Brasil, 2014, grifo nosso).

Para efetivar medidas de racionalização administrativa, deve-se identificar e modernizar os processos de gestão logística de pessoal que são fundamentais para qualquer comandante, diretor e chefe de organização militar, principalmente as Unidade operacionais que possuem a missão principal de ser componente do “braço forte” da instituição, com necessidade de dar a pronta-resposta em situações de crise.

Nesse sentido, a identificação consiste no estudo e mapeamento dos processos sinalizados com maior relevância e abrangência. Para identificar tais processos, é preciso, entre outras atividades antecessoras, analisar o órgão, abordando a sua missão, processos finalísticos, restrições e possibilidades.

Já a modernização trata-se de trazer sugestões para otimização, desburocratização e priorização, com citação de ações positivas possíveis para atualizar a instituição nas novas práticas de supervisão, coordenação e controle. Para modernizar os processos, é preciso, entre outras atividades predecessoras, entender a importância da operacionalidade e classificação restritiva das atividades militares desenvolvidas nas OM.

De maneira simplificada, a racionalização pode ser entendida pelo uso metódico e judicioso dos meios, recursos financeiros, processos e estrutura organizacional, eliminando o supérfluo e buscando resultados eficientes, práticos e econômicos. Então, o comandante de OM deve adotar medidas de racionalização administrativa de forma contínua e permanente, visando a cumprir a missão institucional e preservar o patrimônio material, princípios e valores da instituição.

2.1.2 Concepções relacionadas à operacionalidade

Segue abaixo conceitos estritamente militares, extraídos do Manual Glossário das Forças Armadas, do Ministério da Defesa:

Operacionalidade é grau de aptidão ou treinamento atingido por uma organização militar ou unidade aérea, compreendendo seu **peçoal** e material para **cumprir as missões a que se destina**.

Órgão de **atividade-fim** realiza as **funções de preparo e de emprego operativo** dos recursos destinados à **missão principal** nos níveis estratégico e **tático do campo militar**.

Órgão de **atividade-meio** realiza as **funções de apoio à atividade de instrução e adestramento ou de apoio às operações**. (Brasil, 2016, p. 196 e 199, grifo nosso).

Nesse contexto, entende-se que todas OM desenvolvem atividades fim e meio, com foco na operacionalidade quando cumprem as missões a que se destina, podendo elas serem orientadas para realizar manobras táticas ou prover apoio de mobilidade, contra mobilidade, logística e comando e controle.

2.2 Coleta de dados quantitativos

Com base no universo selecionado de 40 (quarenta) oficiais superiores, que exerceram o comando, chefia ou direção de OM, foi realizada a pesquisa, por meio de formulário digital, obtendo as informações a seguir.

Cerca de 95% (noventa e cinco por cento) dos comandantes pesquisados aplicaram alguma medida de racionalização administrativa na gestão de pessoas. Desse total, 65% (sessenta e cinco por cento) informaram que tais medidas impactaram diretamente a operacionalidade da OM.

Aproximadamente 80% (oitenta por cento) dos comandantes de OM utilizaram ferramentas de gestão para normatizar e padronizar as medidas de racionalização administrativas na gestão de pessoas, estando diretamente envolvidos na adoção de tais ferramentas.

Com base na vocação das OM, nota-se que 67% (sessenta e sete por cento) são direcionadas a apoio, ensino, saúde e ciência e tecnologia, sendo que há quartéis com dupla vocação.

2.3 Coleta de dados qualitativos

Segue as informações coletadas nas 16 (dezesesseis) entrevistas realizadas aos oficiais superiores, que comandaram OM vocacionadas nas áreas combatente, logística, ensino, saúde e ciência e tecnologia.

Alguns comandantes informaram que, ao serem nomeados, estudaram a OM por meio de fontes abertas e consultas ao Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército, anotando as observações sobre o pessoal, atividades relevantes, aspectos necessários de melhoria e fatos marcantes recentes, como suicídio, acidentes graves de serviço/instrução e punições.

Os comandantes verificaram, em formatura geral, que a minoria do efetivo do quartel encontrava-se direcionado às atividades-fim operacionais. Diante deste fato e com o objetivo de priorizar a operacionalidade, os comandantes realizaram estudo diagnóstico da situação de pessoal da OM; remanejaram o pessoal administrativo para a atividade-fim; destinaram o pessoal qualificado, inclusive Prestador de Tarefa por Tempo Certo (PTTC), para as funções técnicas-operacionais; determinaram a capacitação dos militares não especializados; e avaliaram os riscos com a finalidade de preservar funções sensíveis.

Os comandantes alegaram que devido às missões impostas e à escassez de pessoal, realizaram ações de racionalização administrativa, com os objetivos de remanejamento de pessoal, redefinições de responsabilidades, alterações de estruturas e mudanças nas normas. Por exemplo, acúmulo de função por parte do adjunto de comando; redistribuição de cargos dos pelotões; unificação dos refeitórios com divisão dos horários por círculos hierárquicos; transformação da guarda da vila militar em guarda patrimonial; e revisão do Plano de Defesa do Aquartelamento.

Ressalta-se que o acúmulo de funções correlatas e a readequação de processos foram práticas bem avaliadas pelos comandantes. Porém, adotaram tais medidas de racionalização com cautela, pois havia o risco de comprometer as atividades operacionais, administrativas e segurança, caso o militar tivesse capacidade técnica-profissional limitada ou o processo fosse mal mapeado e dimensionado.

A segregação de função foi mais uma medida de racionalização administrativa. Após remanejar efetivo da atividade-meio para atividade-fim, os comandantes

determinaram que as tropas destinadas às missões operacionais fossem empregadas somente no preparo e emprego, deixando as tropas vocacionadas à administração para as missões administrativas ou logísticas.

A manutenção da moral da tropa foi outro aspecto importante citado pelos comandantes. Para isso, os comandantes implantaram alterações no ambiente de trabalho buscando motivar o pessoal; redistribuição/solicitação de recursos financeiros; e estudo de Estado-Maior sobre o remanejamento de pessoal considerando a diretriz do comandante.

Houve comandante que criou o Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) para os 3º sargentos e tenentes; instituiu equipes de pesquisa de preços e empenho dos recursos orçamentários no âmbito das subunidades; empregou os militares com cargos de destaque, como Adjunto de Comando, Encarregado de Material e Estado-Maior, para estimular a liderança junto aos militares mais modernos; e incentivou a recuperação física e sanitária por intermédio da prática do Treinamento Físico Militar.

Houve comandante que tratou de forma individualizada problemas pessoais e familiares dos subordinados. Os comandantes utilizaram a cadeia de comando, especialmente o Subcomandante, Comandante de Subunidade e Adjunto de Comando, para levantar informações precisas e particularizadas de cada caso. Nessas situações, houve flexibilização do horário de expediente e estabelecimento de metas específicas de produtividade. Para mitigar os efeitos, empregou os militares mais experientes para recobrir as funções operacionais, especialmente aquelas mais impactantes no escalão superior.

Com a intenção de colocar a pessoa certa no desempenho da função adequada conforme os talentos identificados, os comandantes selecionaram os militares com base nos seguintes aspectos: qualificação, experiências anteriores, confiabilidade, liderança, vivência, maturidade, capacidade de trabalho, responsabilidade, organização, meticulosidade, zelo e coragem moral.

A confecção dos planos de gestão e ações foi um ponto de destaque citado por vários comandantes. O desenvolvimento de debates sobre as metas e ações em reuniões com oficiais e praças permitiram a realização do diagnóstico da OM, priorização da atividade-fim, identificação da atividade-meio não essencial e preservação da segurança orgânica. Nesse sentido, os comandantes estabeleceram

linhas de controle para acompanhar a implementação das ordens, os resultados obtidos em operações e o cumprimento de calendários de obrigações. Conforme a necessidade, a medição dos índices era feita durante a interação entre o comandante e subordinado e na verificação das porcentagens de recursos financeiros recebidos, empenhados e liquidados nas prestações de contas.

A instituição de reuniões temáticas foi mais uma medida de coordenação e controle relacionadas à racionalização administrativas. Periodicamente, os comandantes estabeleceram reuniões para tratar de pessoal, instrução e operações e administrativa-logística, com militares das respectivas seções, visando antecipar-se às atividades operacionais e administrativas vivenciadas na OM. Nessas reuniões, eram tratados readequação das funções, tendo em vista os problemas de saúde, tanto da família quanto do próprio militar, e a necessidade de priorizar a atividade-fim.

Destaca-se a criação de escritório de acompanhamento da gestão, com a missão verificar os índices de desempenho e propor alinhamento de todas as ações operacionais e não-operacionais da OM às metas descritas no plano de gestão.

Outra medida de racionalização administrativa colocada em prática foi o mapeamento e otimização de processos. Com o objetivo de priorizar a atividade-fim conforme a intenção do comandante durante o decorrer do ano de instrução, buscou-se identificar as atividades prioritárias, dedicando pessoal para os momentos mais exigidos. Por exemplo, no início do ano havia a fase de incorporação e período básico, sendo necessário destinar pessoal para essas atividades. Já no segundo semestre, a atividade prioritária era as operações, gerando a necessidade de reforçar as subunidades operacionais da OM.

Ainda fruto das entrevistas realizadas, os comandantes afirmaram que as medidas de racionalização administrativas foram difíceis de serem postas em prática, necessitando de diversas ações de comando. Nesse sentido, seguem as dificuldades encontradas pelos comandantes, chefes e diretores de OM.

De maneira geral, foi relatado a ansiedade da tropa a partir do momento da nomeação do próximo comandante, chefe ou diretor da Unidade. Neste diapasão, os comandantes afirmaram que parte dos militares apresentavam resistência para implementar as ações de racionalização determinadas pelo comando. Todavia, essa resistência foi vencida à medida que a tropa percebia os benefícios gerados e compreendia a intenção do comandante.

Outro óbice foi a rotatividade de pessoal nas funções. Os comandantes necessitavam antecipar-se aos fatos que poderiam levar alguma movimentação ou afastamento dos militares, como problemas familiares, solicitações de transferências e pedidos de cursos. Quando aconteciam inesperadas alterações de funções, o desempenho profissional do militar designado para a função apresentava deficiência, por conta da falta de capacitação técnica e dificuldade de adaptação, entre outros. Os setores mais impactados na Unidade eram os setores ligados à administração e logística da Unidade, como almoxarifado, aprovisionamento e 4ª seção.

Resumidamente, os obstáculos mais citados pelos comandantes, chefes e diretores para implantação das medidas de racionalização administrativa foram: baixa quantidade do Efetivo Profissional; pouca experiência profissional dos militares; fraca comunicação oral por parte dos oficiais e graduados; uso excessivo de meios de tecnologia semelhante à WhatsApp para comunicar-se com tropa; ineficácia da ação de comando nos menores níveis decisórios; resistência do pessoal para adoção da nova rotina; seleção de pessoas capacitadas e vocacionadas para as funções administrativas e sensíveis; licenciamento de militares temporários experientes; e movimentação de pessoal ocupante de função sensível sem reposição.

Para vencer as dificuldades, os comandantes, chefes e diretores de OM: abordaram em reunião os comportamentos dos subordinados com base nas pautas do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD); utilizavam-se da cadeia de comando para corrigir os rumos dos militares; puniram subordinados baseados no Regulamento Disciplinar do Exército; e elogiavam os bons resultados e atitudes tomadas, em boletim interno ou formatura geral.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A racionalização administrativa na gestão de recursos humanos deve ser permanente, com o objetivo de melhorar as atividades desenvolvidas, principalmente as finalísticas e, conseqüentemente, a operacionalidade da OM.

Para avaliar corretamente a complexidade das missões recebidas e as ações táticas conseqüentes, os comandantes, chefes e diretores de OM demonstraram características técnicas-profissionais polivalentes e competentes, permitindo a implementação das medidas de racionalização na gestão de pessoas para melhorar

a operacionalidade das OM comandadas, com ferramentas de coordenação e controle.

Os comandantes, diretores e chefes das OM são os encarregados pelo estabelecimento e avaliação das medidas de racionalização administrativa focadas na atividade-fim, pois são os únicos que possuem informações e autoridade para decidirem quais são as missões do aquartelamento mais importantes e sensíveis e, também, responsáveis pela implantação das melhorias com propriedade e assertividade.

Com base nas informações obtidas nas pesquisas e entrevistas realizadas, chegou-se às boas práticas de medidas de racionalização administrativa implantadas que impactaram positivamente a operacionalidade das OM.

É lícito afirmar que as medidas de racionalização administrativas podem estar enquadradas em 05 (cinco) ramos, que são: remanejamento de pessoal, redefinição de responsabilidades, alteração de estruturas, revisão de efetivos e estabelecimento de medidas de coordenação e controle.

1) Boas práticas de racionalização administrativa focadas no remanejamento de pessoal

- Realizar estudo de Estado-Maior para remanejamento de pessoal com a devida antecedência, destinando o militar vocacionado e qualificado para a atividade-fim (instrução, preparo e emprego) nas subunidades operacionais, gerenciando o risco de prejudicar alguma atividade-meio e priorizando colocar a pessoa certa, no local certo, no momento certo e da forma certa;

- Antes de designar os militares para novas funções, providenciar a seleção de pessoal nos processos de incorporação, engajamento, promoção, indicação a cursos e atividades e funções sensíveis;

- Realizar capacitações administrativas, como confecção de requisições, controle de estoque, utilização de sistemas corporativos, cozinha, padaria e serviços gerais, aumentando a eficiência do pessoal e reduzindo o efetivo empregado nas atividades-meio;

- Desenvolver a liderança em todos os níveis, por meio de exercícios, instruções e bons exemplos, fortalecendo a cadeia de comando; e

- Utilizando a cadeia de comando, realizar observações e orientações específicas e particulares, podendo resultar em referências elogiosas, punições e registros nos sistemas corporativos a avaliação do pessoal, dando o retorno dos acertos e oportunidades de melhoria do militar avaliado e concedendo condições para corrigir os erros.

2) Boas práticas de racionalização administrativa focadas na redefinição de responsabilidades

- Unificar as funções do Conformador de Registro de Gestão com as tarefas de Adjunto de Comando;
- Mapear os processos, resultando na identificação de pessoal ocioso e outros pontos de "gargalos" na administração;
- Revisar o Plano de Defesa do Aquartelamento e os serviços de escala, priorizando a segurança das áreas e instalações sensíveis, podendo haver a criação de ronda e/ou guarda patrimonial; e
- Transformar a guarda da vila militar em guarda patrimonial, permitindo o emprego do pessoal de forma mais flexível.

3) Boas práticas de racionalização administrativa focadas na alteração de estruturas

- Criar estrutura na OM, com a responsabilidade de estabelecer e acompanhar objetivos estratégicos e alinhar as tarefas da OM com os objetivos estratégicos;
- Instituir equipes de pesquisa e requisição nas SU, com a missão de realizar o processo de aquisição de material e contratação de serviços;
- Estruturar as subunidades destinadas à atividade-meio, com a finalidade de aumentar o efetivo nas subunidades vocacionadas à atividade-fim, eliminando ou otimizando funções, ações e rotina de trabalho;
- Limitar o efetivo das seções de comando, deixando o efetivo mínimo necessário para cumprir as atividades impostas, com o objetivo de aumentar o efetivo direcionado à atividade-fim;
- Unificar refeitórios com divisão dos horários por círculos hierárquicos, adequação do cardápio e distribuição física das instalações; e
- Destinar recursos financeiros, com prioridade para a atividade-fim.

4) Boas práticas de racionalização administrativa focadas na revisão de efetivos

- Contratar Prestador de Tarefa por Tempo Certo (PTTC) e militares temporários para funções técnicas específicas;
- Realizar estágios e cursos de formação, buscando preencher os claros da OM e motivar o pessoal, com as devidas publicações em boletim, licenciando prioritariamente os militares não especializados;
- Revisar o plano de incorporação da OM, avaliando os claros e cargos de soldados do efetivo variável, soldados do efetivo profissional, cabos, sargentos e tenentes temporários; e
- Solicitar a transferência de militares de carreira, conforme características e missões peculiares da OM.

5) Boas práticas de racionalização administrativa focadas no estabelecimento de medidas de coordenação e controle

- Realizar reuniões semanais e/ou quinzenais para tratar assuntos específicos por área (pessoal, instrução, preparo, emprego, logística e administrativa), visando coordenar as atividades correntes e planejadas com estabelecimento de linhas de controle e designação de prioridades;
- Realizar reuniões de Quadros para corrigir rumos, dando publicidade das atividades planejadas e consciência situacional sobre a situação da Unidade;
- Obter avaliações e sugestões dos subordinados, criando canal de comunicação direto entre comandante - comandado;
- Confeccionar e implantar o plano de gestão e diretriz de comando, realizando reuniões de comando com oficiais e praças em funções sensíveis;
- Confeccionar o calendário de atividades anual e planejamento mensal, buscando concentrar atividades similares com o ano de instrução, valorizar a dimensão humana (subordinado, família militar e veteranos) e reforçar as boas atitudes;
- Estruturar o ano de instrução, valorizando as etapas dos períodos básico e adestramento, realizando exercícios marcadores de cada etapa e buscando unir as instruções comuns no modelo de estágio interno da OM; e

- Estabelecer a agenda corporativa digital compartilhada, contendo informações básicas da tarefa, como responsável, data, hora e local.

Além das práticas de racionalização citadas acima, pode ser indicado o caminho abaixo para implantação de tais medidas:

1º passo - Identificar vulnerabilidades e possibilidades da OM antes da assunção do comando, estudando a qualificação do pessoal, quantitativo de militares destinados à atividade-fim e demandas administrativas e operacionais da OM recentes;

2º passo - Identificar a missão e os processos finalísticos, relacionando-os com as entregas da OM;

3º passo - Elaborar a rede de relacionamento da OM, identificando os públicos interno e externo, instituições privadas, estatais e governamentais;

4º passo - Conhecer o histórico da OM, buscando obter os porquês das atividades para entender as motivações das decisões;

5º passo - Desenvolver linhas de ação para racionalizar administrativamente a gestão de pessoas;

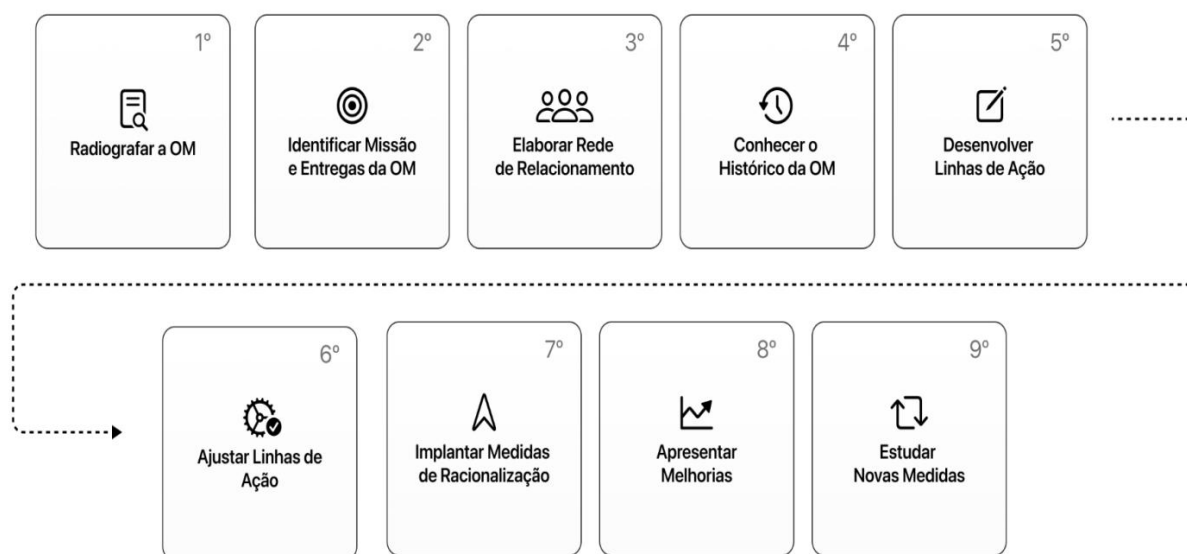
6º passo - Ajustar as linhas de ações logo após assumir o comando com participação do público interno, realizando o gerenciamento dos riscos envolvidos;

7º passo - Implantar as medidas de racionalização administrativa, iniciando do processo mais simples e exequível;

8º passo - Apresentar aos públicos interessados as melhorias obtidas em decorrência das medidas de racionalização administrativas adotadas; e

9º passo - Estudar continuamente novas medidas de racionalização administrativas, dando prosseguimento no processo cíclico permanente de melhoria.

Com base no passo a passo acima, chegou-se ao fluxograma abaixo:



Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, com base na doutrina, estudo prévio da OM, liderança, princípios e valores do Exército, o experiente, polivalente e competente comandante, diretor e chefe militar implementaram ações de racionalização na gestão de recursos humanos nos setores de pessoal, segurança orgânica, preparo, emprego, logística e administração, com a finalidade de cumprir a missão imposta, gerenciando os riscos, comunicando-se com público interno e externo, relacionando-se institucionalmente e preservando os bens materiais e imateriais.

Desta forma, para implantar necessárias medidas inovadoras de racionalização administrativa na gestão de pessoas, a convergência entre decisor e executores torna-se vital, estando alicerçada nos preceitos da liderança militar.

Por fim, com medidas de racionalização administrativa, é possível modernizar as OM, visando aumentar o poder de combate do Exército e atingir elevado nível de eficiência operacional, o que permite à Força Terrestre posicionar-se adequadamente face aos desafios e às complexidades da conjuntura atual.

4. REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Cap. II, Art. 142. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 8 abr. 2024.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Nº 13.726, de 8 de outubro de 2018.** Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. 8 out. 2018. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13726.htm>. Acesso em: 16 ago. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019. **Altera a Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), a Lei nº 3.765, de 4 de maio de 1960, a Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (Lei do Serviço Militar), a Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972, a Lei nº 12.705, de 8 de agosto de 2012, e o Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, para reestruturar a carreira militar e dispor sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares; revoga dispositivos e anexos da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, e da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; e dá outras providências.** Brasília, DF, 16 dez. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13954.htm. Acesso em: 11 jun. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999.** Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. Cap. VI, Art 16 a 17-A. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp97.htm. Acesso em: 8 abr. 2024.

BRASIL. **Revista do Serviço Público, de junho de 1953.** Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5090/2724>. Acesso: em 8 abr. 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Glossário das Forças Armadas.** Portaria Normativa nº 9/GAP/MD, de 13 de janeiro de 2016. Aprova o Glossário das Forças Armadas – MD35-G-01 (5ª Edição/2015). Disponível em: https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/141/1/MD35_G01.pdf. Acesso em: 16 ago. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 213-EME, de 7 de junho de 2016. Manual Técnico (EB20-MT-11.002) **Gestão de Processos**, 1ª Edição, 2016. Separata ao Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 23, p. 6, 10 jun. 2016.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 42 - EME, 20 de março de 2018. **Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército** (EB20-MF-03.109), 5ª Edição, 2018. Brasília, DF, 20 mar. 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014. **Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro** (EB20D-01.016), Brasília, DF. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/01_diretrizes/04_estado-maior_do_exercito/port_n_1026_eme_08mai2023.html. Acesso em 8 maio 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria – C Ex nº 2.150, de 20 de dezembro de 2023. **Aprova a Estratégia Militar Terrestre (Plano) – integrante da Fase 4 do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército para o ciclo 2024-2027** (EB10-P-01.018), 1ª edição, 2023, Brasília, DF, 2 jan. 2024. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/04_planos/port_n_2150_cmdo_eb_20dez2023.html. Acesso em: 10 abr. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 395-EME, de 17 de dezembro de 2019. **Aprova a Diretriz para a Redução do Efetivo do Exército Brasileiro 2020-2023 (EB20-D-01.003)**. Brasília, DF, 17 dez. 2019. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/01_diretrizes/04_estado-maior_do_exercito/port_n_395_eme_17dez2019.html. Acesso em: 11 jun. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 183-EME, de 24 de junho de 2019. **Constitui Grupo de Trabalho para estudar a redução do efetivo do Exército Brasileiro decorrente da reestruturação da carreira dos militares das Forças Armadas e dá outras providências**. Brasília, DF, 24 jun. 2019. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/07_publicacoes_diversas/04_estado_maior_do_exercito/port_n_183_eme_24jun2019.html. Acesso em: 11 jun. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 1.968, de 3 de dezembro de 2019. **Aprova o Plano Estratégico do Exército 2020-2023, integrante do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército e dá outras providências**. Brasília, DF, 3 dez. 2019. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/04_planos/port_n_1968_cmdo_eb_03dez2019.html. Acesso em: 11 jun. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Diretriz do Comandante do Exército 2021 - 2022**. Disponível em: <http://www.cciex.eb.mil.br/images/diretrizes/diretrizcmteb22.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Diretriz do Comandante do Exército 2023 - 2026**. Disponível em: <https://www.calameo.com/exercito-brasileiro/read/0012382065998c87fbb1e>. Acesso em: 11 jun. 2024.

MAIA NETO, J. A gestão da defesa. *In*: SANTOS, A. D. *et al.* **O mundo sob a ótica da segurança e da defesa: percepções da geopolítica e da segurança mundiais**. 1. ed. [S. l.]: Dialética, 2021. Disponível em: <https://loja.editoradialetica.com/humanidades/o-mundo-sob-a-otica-da-seguranca-e-da-defesa-percepcoes-da-geopolitica-e-da-seguranca-mundiais>. Acesso em: 22 mar. 2024.

O PLANO DIRETOR DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS) COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE

Autor: Ten Cel Int Júlio César Falcone **Bomfim**

Bacharel em Ciências Militares pela AMAN/2002 e mestrando em Governança e Desenvolvimento na ENAP

RESUMO

O artigo examina a importância do Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) como instrumento de governança e sustentabilidade nas Organizações Militares (OM). Enquanto a Lei 14.133/2021 incorporou o princípio do desenvolvimento sustentável nas contratações públicas, a Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021 tornou o PLS obrigatório por meio práticas sustentáveis. O Exército Brasileiro (EB) integrou o PLS ao Plano de Governança e Gestão (PGG), alinhando as diretrizes de sustentabilidade aos objetivos estratégicos. O processo de elaboração do PLS envolve um diagnóstico detalhado das aquisições, considerando aspectos financeiros e socioambientais, culminando em um plano de metas e ações monitorado periodicamente. A adoção do PLS visa promover eficiência administrativa e desenvolvimento socioambiental equilibrado, em conformidade com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030.

Palavras-chave: plano diretor de logística sustentável (PLS); governança; sustentabilidade; Lei 14.133/2021; desenvolvimento sustentável.

1. INTRODUÇÃO

A Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), Lei 14.133 de 1º de abril de 2021, trouxe o princípio de desenvolvimento nacional sustentável no seu artigo 5º. (Brasil, 2021a)

Este princípio ganhou destaque com o Decreto 10.024 de 20 de setembro de 2019, que inovou ao apresentar quatro dimensões para o desenvolvimento sustentável:

§ 1º O princípio do desenvolvimento sustentável será observado nas etapas do processo de contratação, em suas dimensões **econômica, social, ambiental e cultural**, no mínimo, com base nos planos de gestão de logística sustentável dos órgãos e das entidades. (Brasil, 2019)

Ainda que o Decreto 7.746, de 05 de junho de 2012 tivesse lançado as bases da promoção do desenvolvimento nacional sustentável estabelecendo critérios e diretrizes, a sustentabilidade cresceu de importância na agenda governamental somente mais recentemente devido as emergências climáticas e a adesão do Brasil a tratados internacionais. (Brasil, 2012)

O Brasil adotou a Estratégia Federal de Desenvolvimento que dentre seus objetivos, busca a adoção e promoção de empreendimentos socioambientais,

utilização de energia limpa, exploração econômica da biodiversidade, conservação e o uso sustentável dos recursos naturais no seu eixo ambiental. (Brasil, 2020)



Figura 1 - Eixos e diretrizes do EFD (em destaque, o eixo ambiental). Fonte: (Brasil, 2024)

Além disso, como signatário da Agenda 2030, o Brasil possui compromissos de ODS:

São 17 objetivos e 169 metas de ação global para alcance até 2030, em sua maioria, abrangendo as dimensões ambiental, econômica e social do desenvolvimento sustentável, de forma integrada e inter-relacionada. (Brasil, 2015)

Como forma de implementar as ações de desenvolvimento sustentável nas compras públicas, a Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021 implementou instrumentos de governança das contratações públicas. (Brasil, 2021b). No art. 6º da portaria, o PLS se tornou obrigatório para administração pública federal.

Sintonizada com a legislação, a Consultoria Jurídica da União nos anos de 2023 e 2024 cobrou nos seus pareceres de processos licitatórios, a produção do PLS, tornando essencial saber confeccionar este instrumento de governança, bem como utilizá-lo.

Desta maneira, este artigo busca apresentar alguns detalhes e passos importantes para a concepção do PLS de uma Organização Militar.

2. DESENVOLVIMENTO

Para orientar a produção do PLS, existem dois documentos que trazem as instruções, detalhando como elaborar o plano: o Caderno de Logística PLS do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI) e o Guia Nacional de Licitações Sustentáveis da AGU-CGU (Brasil, 2024).

Além destes documentos, é necessário reunir informações obtidas no Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) do Exército e alinhar as informações no PLS aos instrumentos de governança da OM, conforme será apresentado a frente.

2.1 Produção do PLS

O Caderno de Logística PLS apresenta 6 eixos que devem ser trabalhados. Estes eixos e seus planos de ações devem estar alinhados ao Plano de Governança da OM. Como exemplo deste processo, será apresentado o exemplo de preenchimento do Plano de Metas do Eixo 1, mais adiante:



Figura 2 - Eixos do PLS. Fonte: (Brasil, 2024)

No Exército, a Alta Administração é responsável pelo Plano de Governança e Gestão (PGG), conforme a Diretriz de Governança e Gestão do Exército Brasileiro. (Brasil, 2021c)

As etapas de produção do PLS, ocorrem na seguinte sequência:

- **Fase de Preparação:** Início com a mobilização dos atores, formalização da equipe responsável, e definição das diretrizes estratégicas;
- **Fase de Elaboração:** Investigação e diagnóstico das práticas atuais de sustentabilidade, proposição de melhorias e validação do plano;
- **Fase de Execução:** Implementação das ações planejadas e monitoramento contínuo; e
- **Fase de Avaliação:** Avaliação dos resultados, revisão do plano e ajustes, conforme necessário para um novo ciclo.



Figura 3 - Fases do PLS. Fonte: elaborado pelo autor.

Se o PGG da OM estiver disponível, o PLS deverá se alinhar com ele. Isso significa que os Objetivos Estratégicos (OE) presentes no PGG deverão ser inseridos no PLS, quando houver aderência entre os OE e os Eixos Temáticos do Caderno de Logística.

Outras informações que devem ser transpostas do PGG para o PLS são a missão e visão da OM.

Desta maneira, o Planejamento Estratégico alimenta o PLS, que subsidia os artefatos de contratação (Plano de Contratação Anual - PCA, Estudo Técnico Preliminar - ETP, Termo de Referência - TR/ Projeto Básico - PB):



Figura 4 - PLS subsidiando as compras públicas. Fonte: (Brasil, 2024)

Após a inserção da missão e visão da OM, bem como levantamento dos OE, deve ser iniciada a fase de **preparação** onde é designada uma equipe multidisciplinar formada por agentes da administração, bem como são definidas as diretrizes para gestão estratégica das contratações.

Na **elaboração** do PLS é feita uma investigação e um diagnóstico, onde são mapeadas informações sobre aquisições e consumo da OM. Depois são propostos objetivos e designados responsáveis por validar as informações consolidadas.

A equipe do PLS deve levantar o que é adquirido e quais as condições em que são feitas as compras da OM. Sugere-se levantar esses dados com o Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) do EB, estabelecendo critérios sobre o que tem relevância financeira e sobre o que tem impacto ambiental. Na tabela a seguir é apresentado um exemplo de como proceder este levantamento:

Questões do Caderno de Logística		INFORMAÇÕES LEVANTADAS COM O SAG							
Questão	Descrição	Respostas							
		Tipo de material	Subitem	Valor empenhado em 2023 (R\$)	Modalidade Dispensa (D); Pregão (P); Inexigibilidade (I)			Relevância Financeira (RF) X Impacto Socioambiental (IS)	
O QUE É ADQUIRIDO?	- Realizar levantamento dos bens, serviços e obras contratados, realizando a divisão por	Materiais de consumo							
		COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS	33903001	5.016,52	D				IS
		MATERIAL EDUCATIVO E ESPORTIVO	33903014	13.453,23	D				

categorias de objetos de compra. - Identificar aquisições e contratações consideradas estratégicas em termos de relevância financeira , quantitativa e de impactos socioambientais	MATERIAL P/ FESTIVIDADES E HOMENAGENS	33903015	35.321,20	D	P	I		
	MATERIAL DE EXPEDIENTE	33903016	3.760,46	D	P			
	MATERIAL DE TIC - MATERIAL DE CONSUMO	33903017	98.551,86	D	P		RF	IS
	MATERIAL DE COPA E COZINHA	33903021	5.696,50	D	P			
	MATERIAL DE LIMPEZA E PROD. DE HIGIENIZAÇÃO	33903022	19.110,00		P			IS

Tabela 1—Exemplo de Diagnóstico do PLS utilizando dados do SAG. Adaptado do Caderno de Logística PLS.

Na tabela que consta do Caderno de Logística foram inseridas informações do SAG relativos ao tipo de material, subitem, valor utilizado empenhado em 2023 por modalidade de licitação, se o material possui relevância financeira (definiu-se este item como valor maior que R\$ 80.000,00) e se possui impacto socioambiental (se o item precisa ser descartado de modo específico).

Os dados consolidados permitem a visualização clara para realizar um diagnóstico e um planejamento do que deve ser feito em relação às compras públicas da OM, o que leva ao próximo passo que é a produção do Plano de Metas e Ações por eixo temático.

A seguir, um exemplo de preenchimento de um item do plano de metas para o eixo temático 1: promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços:

DIRETRIZ ESTRATÉGICA	OBJETIVO		META		AÇÃO		PRAZOS		RECURSOS NECESSARIOS	RISCOS ENVOLVIDOS
	ID	Descrição	Descrição	Indicador	Descrição	Responsável	Inicial	Final		

OE 14 Aumentar a Efetividade da Governança Orçamentária	OB1	Reduzir o desperdício de água.	Reduzir o desperdício de água no período de 2024 a 2027, se mantida a estrutura física atual.	Percentual de redução em comparação ao ano de 2023.	Implantar metodologia de monitoramento do consumo da água, identificando vazamentos em instalações hidráulicas e corrigindo adequadamente. Desenvolver campanhas de conscientização para evitar o desperdício na utilização da água.	Enc Material/Enc Garagem	MAIO/ 2024	DEZI/ 2027	Humanos, material para manutenção	Elevação do desperdício por falta de monitoramento do consumo de água e disponibilidade de material para reparos nos vazamentos.

Tabela 2 - Plano de Metas do Eixo Temático 1: promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços. Fonte: elaborado pelo autor.

Observe que foi inserido o Objetivo Estratégico 14, retirado do PGG e que o Objetivo do PLS – OB1 foi alinhado ao OE, sendo descrito como reduzir o desperdício de água.

A **execução** deste item do PLS foi atribuída ao Encarregado de Material e ao Encarregado da Garagem. Por fim, no caderno de logística do PLS há previsão de monitoramento e **avaliação** que devem ser realizados periodicamente. O período de vigência do PLS pode acompanhar outros instrumentos de governança da OM, para que sejam utilizados conjuntamente.

2.2 Utilização do Guia Nacional de Licitações Sustentáveis

O Guia Nacional de Licitações Sustentáveis auxilia na construção do PLS, pois apresenta conceitos de ciclo de vida do objeto que podem ser inseridos nas contratações.

O guia aborda ainda a dimensão cultural da sustentabilidade nas contratações públicas e a aplicação da sustentabilidade em alguns objetos de contratação (obras, energia, coleta seletiva, lâmpadas e produtos químicos, por exemplo) (Brasil, 2023a)

Após a identificação do que é comprado pela OM, conforme foi apresentado

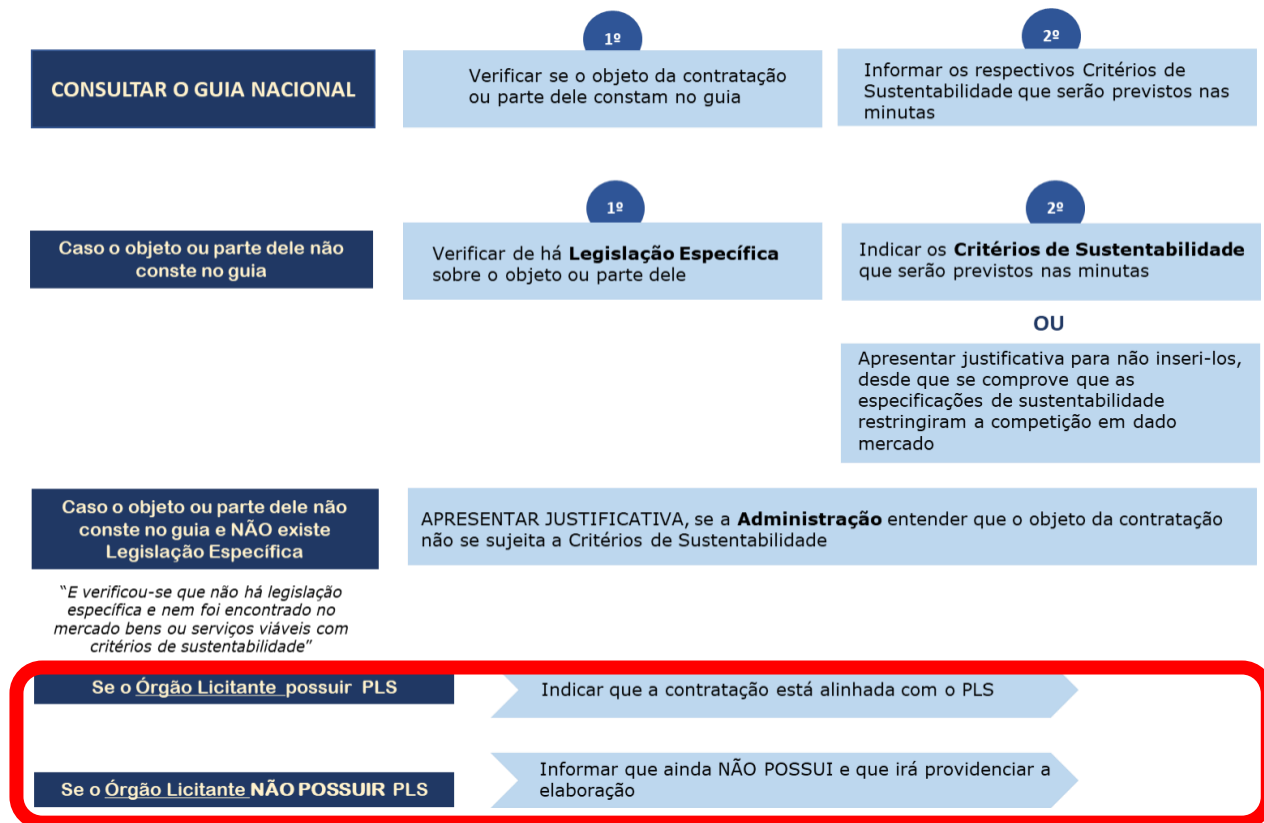


Figura 5 – Fluxograma de como inserir critérios de sustentabilidade (em destaque, se houver ou não PLS, como proceder). Fonte: (Brasil, 2023a)

na Tabela 1, o tratamento que deve ser dispensado a cada item leva em conta o seu impacto socioambiental.

No guia existe também um item específico que apresenta o fluxograma de como inserir os critérios de sustentabilidade nas contratações e no ETP, caso a OM possua ou não o PLS.

3. CONCLUSÃO

Segundo Aidar *et al.* (2023, p. 37) no Brasil não se aplicam sistematicamente critérios de sustentabilidade nas compras públicas como indutores de um processo de desenvolvimento industrial, produtivo e tecnológico. Por isso, recomenda-se a adoção dos critérios nacionais para mitigar impactos ambientais dos bens e serviços adquiridos pela administração pública. Ademais, os critérios ambientais podem também se aplicar às empresas fornecedoras. Na prática, isso corresponde à adoção de direcionadores ambientais nas licitações do poder público, incentivando o “esverdeamento” da lei de licitações.

Combinando o Caderno de Logística do PLS com as recomendações extraídas do Guia Nacional de Licitações Sustentáveis da AGU-CGU e os dados históricos do SAG, pode-se elaborar o Plano de Logística Sustentável da OM, observando os OE.

Produzir o PLS demanda tempo e estudo. Para tal tarefa, devem ser designados os quadros da OM que possuam conhecimento sobre as atividades que trazem impactos socioambientais. Recomenda-se que inicialmente seja ministrada uma instrução para disseminar os conhecimentos sobre o PLS. Ato contínuo, deve ser constituído um grupo de trabalho que debaterá suas ideias e considerações por eixo temático.

Uma vez finalizado e aprovado o PLS, deve-se orientar todos os integrantes da Unidade sobre os planos de metas e suas atribuições. Desta maneira, a Organização Militar estará apta a contribuir nas quatro dimensões da sustentabilidade: cultural, econômica, social e ambiental.

4. REFERÊNCIAS

AIDAR, Gabriel; MORAES, Flávia; GRAMKOV, Camila. **Financiando o Big Push: caminhos para destravar a transição social e ecológica no Brasil**. Brasília, DF: [s.n.], 2023. p. 37.

BRASIL. Lei 8.666 de 21 de junho de 1993. **Normas para licitações e contratos da Administração Pública**, 1993.

_____. Decreto nº 7.746 de 05 de junho de 2012. **Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do Desenvolvimento Nacional Sustentável**, 2012.

_____. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, 2015. Disponível em: <<https://odsbrasil.gov.br/home/agenda>>. Acesso em: 27 maio 2024.

_____. Decreto 10.024 de 20 de setembro de 2019. **Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e contratação de serviços comuns, incluídos os serviços de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública deval, 2019.**

_____. Decreto Nº 10.531, de 26 de outubro de 2020. **Institui a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031**, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestao/estrategia-federal-de-desenvolvimento>>. Acesso em: 27 maio 2024.

_____. LEI 14.133 de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**, Brasília, DF, abr 2021a.

_____. Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 DE julho de 2021. **Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federaldireta, autárquica e fundacional**, 2021b.

_____. **Caderno de Logística Plano Diretor de Logística Sustentável**. 1.1. ed. [S.l.]: [s.n.], 2024.

_____, Advocacia-Geral da União. Consultoria-Geral da União. **Guia Nacional de Contratações Sustentáveis**. 6ª ed. ed. Brasília: AGU, 2023a.

_____, Exército Brasileiro. Diretriz de Governança e Gestão do Exército Brasileiro. **Portaria EME/ CEx nº 465 de 09 de agosto de 2021**, 2021c.

_____, Exército Brasileiro. Portaria nº 144/SEF Cmt Ex, de 19 de julho de 2021. **Aprova a Organização e o funcionamento dos Grupos de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos de Bens e Serviços Comuns (EB 90- N-08.007)**, 2021d.

_____, Exército Brasileiro. Portaria SEF/C Ex nº 198, de 28 de junho de 2022. **Aprova as Normas para Atuação dos Agentes da Administração (EB90-N-08.006)**, 2022.

_____, Exército Brasileiro. **Diretriz Especial de Economia e Finanças do Comandante do Exército 2023/2024**. Brasília, DF: [s.n.], 2023b. Disponível em: <http://www.sef.eb.mil.br/images/pdf/DIRETRIZ_ORCAMENTARIA_FINANCEIRA_2023_1.pdf>. Acesso em: 26 maio 2023.