

idp

idn

# MESTRADO PROFISSIONAL

## EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

**ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES  
NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO  
BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE  
TEMPORAL**

**ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO**

Brasília-DF, 2022

**ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO**

**ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE  
AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS  
DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA  
EFETIVIDADE TEMPORAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora**

Professora Doutora Grace Ladeira Garbaccio

Brasília-DF 2022

## **ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO**

# **ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE TEMPORAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 16 / 08 / 2022

### **Banca Examinadora**

---

Profa. Dra. Grace Ladeira Garbaccio - Orientadora

---

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz

---

Prof. Dr. Andre Valença

---

G213a Morrudo, Anderson Luis Raldi  
Análise da gestão dos processos de aquisições nas unidades gestoras executoras do Exército brasileiro no que tange à sua efetividade temporal / Anderson Luis Raldi Morrudo. – Brasília: IDP, 2022.

34 p.  
Inclui bibliografia.

Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Mestrado Profissional em Administração Pública, Brasília, 2022. Orientador: Prof(a). Dra. Grace Ladeira Garbaccio

1. Gestão. 2. Compras públicas. 3. Exército brasileiro. I. Título.

CDD: 341.31

---

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa



## AGRADECIMENTOS

À Deus, Senhor dos Exércitos, onipotente e salvador, em sua infinita bondade, por me guiar e conduzir em todos os momentos, sem sua presença em minha vida nada seria possível. Obrigado Senhor.

A minha Esposa Aline, amor incondicional, minha base. Não mediu esforços no suporte e incentivo para essa conquista. Muito obrigado pela sua presença em minha vida.

Aos meus Filhos, Lucas e Davi, pelo amor, incentivo e carinho, me ensinam a viver a cada dia, minha motivação e razão pela qual sempre buscamos algo melhor.

A meu Pai João, pela motivação, por me ensinar o caminho correto e ser o porto seguro.

A minha Mãe Ana, por todo amor, carinho e atenção de sempre, meu exemplo em tudo, me ensinou a ser resiliente e como se reerguer diante das adversidades.

Aos professores do IDP pelos ensinamentos e experiência em mais essa fase evolutiva da minha vida.

## RESUMO

As compras nas instituições públicas possuem uma conotação estratégica atualmente. A elaboração dos processos de uma significativa parte dessas aquisições é lenta produzindo efeitos negativos na eficiência, na economia e na oportunidade dos bens ou serviços a serem adquiridos. A intenção desta pesquisa é identificar os fatores que provocam essa falta de celeridade processual. Esse estudo qualitativo, utilizando-se do método quantitativo, foi baseado no questionário aplicado nas UGE, em uma revisão bibliográfica e processual e em entrevistas com a Consultoria Jurídica, órgão de assessoria jurídica que realiza a análise dos processos de aquisição. Os principais resultados da pesquisa foram um diagnóstico dos fatores que reduzem a efetividade temporal dos processos de compras e a sugestão de oportunidades de melhoria de gestão.

**Palavras-chaves: Gestão; Compras públicas; Processo de aquisição; Exército Brasileiro.**

## ABSTRACT

Purchasing in public institutions currently has a strategic connotation. The elaboration of the processes of a significant part of these acquisitions is slow producing negative effects on the efficiency, economy and timeliness of the goods or services to be acquired. The intention of this research is to identify the factors that cause this lack of procedural celerity. This qualitative study, using the quantitative method, was based on the questionnaire applied to the UGE, on a bibliographic and procedural review and on interviews with the Legal Consultancy, a legal advisory body that performs the analysis of the acquisition processes. The main results of the research were a diagnosis of the factors that reduce the temporal effectiveness of the purchasing processes and the suggestion of opportunities to improve management.

**Keywords:** Management; Public purchases; Acquisition process; Brazilian army.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>1ª RM</b>	<b>1ª Região Militar</b>
<b>2ª RM</b>	<b>2ª Região Militar</b>
<b>3º Gpt Log</b>	<b>3º Grupamento Logístico</b>
<b>4ª RM</b>	<b>4ª Região Militar</b>
<b>5ª RM</b>	<b>5ª Região Militar</b>
<b>6ª RM</b>	<b>6ª Região Militar</b>
<b>7ª RM</b>	<b>7ª Região Militar</b>
<b>8ª RM</b>	<b>8ª Região Militar</b>
<b>9º Gpt Log</b>	<b>9º Grupamento Logístico</b>
<b>10ª RM</b>	<b>10ª Região Militar</b>
<b>11ª RM</b>	<b>11ª Região Militar</b>
<b>12ª RM</b>	<b>12ª Região Militar</b>
<b>AGU</b>	<b>Advocacia Geral da União</b>
<b>Art</b>	<b>Artigo</b>
<b>COEx</b>	<b>Centro de Obteções do Exército</b>
<b>CJU</b>	<b>Consultoria Jurídica da União</b>
<b>COLOG</b>	<b>Comando Logístico</b>
<b>ConJur-EB</b>	<b>Consultoria Adjunta do Comandante do Exército</b>
<b>CF</b>	<b>Constituição da República Federativa do Brasil de 1988</b>
<b>DIEx</b>	<b>Documento Interno do Exército</b>
<b>DMat</b>	<b>Diretoria de Material</b>
<b>DGO</b>	<b>Diretoria de Gestão Orçamentária</b>
<b>DOU</b>	<b>Diário Oficial da União</b>
<b>EB</b>	<b>Exército Brasileiro</b>
<b>FAB</b>	<b>Força Aérea Brasileira</b>
<b>GCALC</b>	<b>Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos</b>
<b>ICFEx</b>	<b>Inspetoria de Contabilidade e Finanças do Exército</b>
<b>IN</b>	<b>Instrução Normativa</b>
<b>IRP</b>	<b>Intenção de Registro de Preços</b>

<b>LC</b>	<b>Lei Complementar</b>
<b>LOA</b>	<b>Lei Orçamentária Anual</b>
<b>MPOG</b>	<b>Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão</b>
<b>NUP</b>	<b>Número do Processo</b>
<b>nº</b>	<b>Número</b>
<b>OD</b>	<b>Ordenador de Despesa</b>
<b>OM</b>	<b>Organização militar</b>
<b>Port</b>	<b>Portaria</b>
<b>RAE</b>	<b>Regulamento de Administração do Exército</b>
<b>SALC</b>	<b>Seção de aquisição, licitação e contratos</b>
<b>SEF</b>	<b>Secretaria de Economia e Finanças</b>
<b>SRP</b>	<b>Sistema de Registro de Preços</b>
<b>STF</b>	<b>Supremo Tribunal Federal</b>
<b>STJ</b>	<b>Superior Tribunal de Justiça</b>
<b>TCU</b>	<b>Tribunal de Contas da União</b>
<b>TR</b>	<b>Termo de Referência</b>
<b>TI</b>	<b>Tecnologia da informação</b>
<b>UG</b>	<b>Unidade Gestora</b>
<b>UGE</b>	<b>Unidade Gestora Executora</b>
<b>55º BI</b>	<b>Quinquagésimo Quinto Batalhão de Infantaria</b>
<b>1ª RM</b>	<b>1ª Região Militar</b>
<b>2ª RM</b>	<b>2ª Região Militar</b>
<b>3º Gpt Log</b>	<b>3º Grupamento Logístico</b>
<b>4ª RM</b>	<b>4ª Região Militar</b>
<b>5ª RM</b>	<b>5ª Região Militar</b>
<b>6ª RM</b>	<b>6ª Região Militar</b>
<b>7ª RM</b>	<b>7ª Região Militar</b>
<b>8ª RM</b>	<b>8ª Região Militar</b>
<b>9º Gpt Log</b>	<b>9º Grupamento Logístico</b>
<b>10ª RM</b>	<b>10ª Região Militar</b>
<b>11ª RM</b>	<b>11ª Região Militar</b>
<b>12ª RM</b>	<b>12ª Região Militar</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> Processos gerenciais do COLOG	40
<b>Figura 2</b> Software Kamboard (acompanhamento dos processos de aquisição)	40
<b>Figura 3</b> Gestão de Processos de Aquisição no Kambord pelo COLOG	41
<b>Figura 4</b> Processos de Aquisição no Exército (fase interna)	49
<b>Figura 5</b> Check-List para elaboração dos Processos de Inexigibilidade	55
<b>Figura 6</b> Processo de Inexigibilidade para aquisição de serviços de manutenção	57
<b>Figura 7</b> Etapas da Dispensa de Licitação	59
<b>Figura 8</b> Concorrência nº001/2022	68
<b>Figura 9</b> Fluxograma de elaboração de um processo de concorrência	71
<b>Figura 10</b> Instrumentos e Estratégia de Pesquisa	80
<b>Figura 11</b> Convergência de Evidências	81

## LISTA DE GRÁFICOS

### Gráfico 1

Valor Total das Contratações do Exército Brasileiro de 2016 a 2020

.....26

### Gráfico 2

Formas de Contratação no EB nos anos de 2016 e 2020

.....28

### Gráfico 3

Dias e Fases do SRP 23/2021 - Peças Genuínas para Viaturas Marruá

.....42

### Gráfico 4

Processo de Inexigibilidade: dias e etapas

.....43

### Gráfico 5

Instrumentos de Contratação no Exército em 2020

.....53

### Gráfico 6

Região e quantidade dos participantes

.....84

### Gráfico 7

Funções dos Respondentes

.....85

### Gráfico 8

Posto ou graduação dos militares das seções de aquisições

.....86

### Gráfico 9

Tempo de serviço no Exército

.....86

### Gráfico 10

Capacitação e Escolaridade dos militares das seções de aquisições

.....87

### Gráfico 11

Capacitação dos militares em Licitações, Aquisições ou Contratos

.....88

### Gráfico 12

Tempo de experiência com aquisições

.....88

**Gráfico 13**

Elaboração do processo de Dispensa de Licitação ..... **89**

**Gráfico 14**

Prazo de elaboração do processo de dispensa de licitação ..... **90**

**Gráfico 15**

Elaboração do processo de Inexigibilidade ..... **91**

**Gráfico 16**

Prazo de elaboração do processo de Inexigibilidade ..... **91**

**Gráfico 17**

Elaboração do processo de Tomada de preços ..... **92**

**Gráfico 18**

Prazo de elaboração da Licitação de Tomada de Preços ..... **92**

**Gráfico 19**

Elaboração da licitação de concorrência ..... **93**

**Gráfico 20**

Prazo de elaboração da Licitação de Concorrência ..... **94**

**Gráfico 21**

Elaboração do processo de pregão Eletrônico ..... **94**

**Gráfico 22**

Prazo de elaboração do pregão eletrônico ..... **95**

**Gráfico 23**

Elaboração do processo de Sistema de Registro de Preços ..... **95**

**Gráfico 24**

Prazo de elaboração do sistema de registro de preços ..... **96**

**Gráfico 25**

Auxiliares ou integrantes das seções de aquisições ..... **97**

**Gráfico 26**

Número de auxiliares ou integrantes capacitados ..... **97**

**Gráfico 27**

Necessidade de capacitação para auxiliares ou integrantes

98

**Gráfico 28**

Necessidade de capacitação para o chefe da seção

98

**Gráfico 29**

Necessidade de capacitação para os auxiliares/integrantes

99

**Gráfico 30**

Falhas ou correções durante a formulação dos processos

100

**Gráfico 31**

Cesta de produtos da Abit (5º colocado)

100

**Gráfico 32**

Cesta de produtos da Abit (5º colocado)

101

**Gráfico 33**

Cesta de produtos da Abit (5º colocado)

101

**Gráfico 34**

Cesta de produtos da Abit (5º colocado)

102

**Gráfico 35**

Cesta de produtos da Abit (5º colocado)

103

**Gráfico 36**

Cesta de produtos da Abit (5º colocado)

103

**Gráfico 37**

Cesta de produtos da Abit (5º colocado)

104

**Gráfico 38**

Cesta de produtos da Abit (5º colocado)

104

<b>Gráfico 39</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	105
<b>Gráfico 40</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	105
<b>Gráfico 41</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	106
<b>Gráfico 42</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	106
<b>Gráfico 43</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	107
<b>Gráfico 44</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	107
<b>Gráfico 45</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	108
<b>Gráfico 46</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	109
<b>Gráfico 47</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	109
<b>Gráfico 48</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	110
<b>Gráfico 49</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	111
<b>Gráfico 50</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	111

<b>Gráfico 51</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	112
<b>Gráfico 52</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	112
<b>Gráfico 53</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	113
<b>Gráfico 54</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	113
<b>Gráfico 55</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	114
<b>Gráfico 56</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	115
<b>Gráfico 57</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	115
<b>Gráfico 58</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	116
<b>Gráfico 59</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	117
<b>Gráfico 60</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	117
<b>Gráfico 61</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	118
<b>Gráfico 62</b> Cesta de produtos da Abit (5º colocado)	118



**Gráfico 63**

Cesta de produtos da Abit (5º colocado)

..... 119

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> Lei orçamentária Anual do Exército Brasileiro de 2016 a 2020	<b>27</b>
<b>Tabela 2</b> Situação do andamento dos pregões de 2019 a 2021	<b>33</b>
<b>Tabela 3</b> Prazos de processo de Inexigibilidade	<b>57</b>
<b>Tabela 4</b> Dispensa de Licitação: etapas	<b>59</b>
<b>Tabela 5</b> Quadro de Etapas e Tempo de Formulação de um Pregão Eletrônico	<b>62</b>
<b>Tabela 6</b> Tempo de Elaboração dos Pregões Eletrônicos no 55º BI	<b>63</b>
<b>Tabela 7</b> Cronograma de elaboração de processo de SRP	<b>66</b>
<b>Tabela 8</b> Documentos e anexos do processo na modalidade concorrência	<b>68</b>
<b>Tabela 9</b> Quadro de Tempo para Tomada de Preços para Obras e Serviços de Engenharia	<b>70</b>
<b>Tabela 10</b> Classificação de Pesquisa	<b>73</b>
<b>Tabela 11</b> Amostra	<b>75</b>
<b>Tabela 12</b> Definição de variáveis	<b>78</b>
<b>Tabela 13</b> Divisão das partes do Questionário Surveymonkey	<b>79</b>
<b>Tabela 14</b> Respondetes da Pesquisa	<b>83</b>
<b>Tabela 15</b> Processos de aquisição mais utilizados no Exército	<b>126</b>



**Tabela 16**

Prazos praticados dos processos de aquisição

.....127



# SUMÁRIO

## 1. INTRODUÇÃO ..... 22

1.1	Contexto geral das compras públicas.....	23
1.2	Contextualização atual das aquisições no Exército Brasileiro.....	26
1.3	Justificativas da pesquisa.....	30
1.4	Problema de pesquisa.....	35
1.5	Objetivo Geral.....	35
1.6	Objetivos Específicos.....	35
1.7	Hipóteses.....	35

## 2. ANÁLISE TEÓRICA APLICADA AOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO NO EXÉRCITO BRASILEIRO ..... 38

2.1	Processos de aquisição .....	48
2.2	Contratação direta .....	53
2.3	Inexigibilidade .....	54
2.4	Dispensa de licitação .....	58
2.5	Pregão .....	60
2.6	Pregão eletrônico .....	61
2.7	Sistema de Registro de Preços (SRP) .....	64
2.8	Concorrência .....	67
2.9	Tomada de preços .....	69

## 3. METODOLOGIA ..... 73

3.1	Limites do estudo .....	73
3.2	População e Amostra .....	74
3.3	Delineamento do estudo .....	76
3.4	Método de pesquisa .....	76
3.5	Variáveis .....	77
3.6	Instrumentos de coleta de dados .....	78
3.7	Estratégia de pesquisa .....	80

## 4. RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS ..... 83

4.1	Caracterizações do público alvo .....	84
4.2	Caracterizações do objeto: processos de aquisição e duração .....	89
4.3	Fatores internos: influência nos processos .....	96
4.4	Fatores externos: influência nos processos .....	108
4.5	Celeridade: impactos na eficiência, na oportunidade e na economicidade .....	116

4.6	Resultados obtidos nas entrevistas .....	<b>120</b>
4.6.1	Entrevistas com os advogados da União .....	<b>120</b>
4.6.2	Entrevista com a Chefe de Gabinete da CONJUR – EB .....	<b>122</b>

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 125**

## **6. CONCLUSÃO ..... 132**

Referências .....	<b>134</b>
Anexo A .....	<b>143</b>
Anexo B .....	<b>156</b>
Anexo C .....	<b>162</b>



## 1

## INTRODUÇÃO

A administração no Exército Brasileiro (EB) está em busca de um alinhamento aos princípios da governança pública contemporânea, entre eles, a orientação para os resultados, a transparência e a modernização da gestão. Nesse sentido, a organização militar vem implementando novas ações, tais como a melhoria contínua das práticas de gestão por meio da padronização dos fluxos de trabalho, o aperfeiçoamento das rotinas dos processos, a redução dos tempos de ciclo das atividades e a realização dos trabalhos de forma planejada, estruturada e integrada.

Nesse novo cenário mais complexo e transparente, os gestores públicos da Força Terrestre planejam, executam e controlam as ações inerentes à administração pública de forma sistemática, com a finalidade de atingir os objetivos institucionais, conforme as leis vigentes e com base nos interesses da sociedade.

Para que o Exército Brasileiro (EB) possa manter suas atividades administrativas diárias e cumprir suas missões, relacionadas ao seu emprego operacional, são necessárias contratações de produtos e serviços que atendam às suas diversas necessidades. Realizar contratações com eficiência, de forma legal, com oportunidade e economicidade, é, contudo, um desafio do Exército.

O extenso prazo na elaboração dos processos de aquisição é uma problemática comum e vivenciada na prática no contexto das compras públicas do EB, com influência direta na eficiência, na oportunidade e na economicidade das contratações, o que torna o assunto de grande relevância como objeto estudo.

Esta pesquisa analisou a fase interna dos processos de aquisição mais utilizados pelo Exército Brasileiro para contratar produtos e serviços, a Inexigibilidade, a Concorrência, a Dispensa de Licitação, a Tomada de Preços, o Pregão Eletrônico e o Sistema de Registro de Preço, ainda a luz da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Quando da publicação da nova Lei das Licitações, a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, foi facultado à Administração Pública, até o decurso do prazo de dois anos, a opção por licitar ou contratar de acordo com a Lei nº 8.666/1993. Ocorre que a Administração Militar ainda emprega a referida lei na maior parte dos processos de compras públicas, sendo assim, a referida Lei constará ainda como embasamento desta pesquisa.

Faz parte deste estudo também propor soluções ao problema de pesquisa apresentado. Tais propostas serão baseadas na Lei nº 14.133/21 com a finalidade de adequar os processos de aquisição do Exército ao novo cenário em que se encontra a administração pública, após a edição da nova Lei das Licitações e Contratações Públicas.

## 1.1 CONTEXTO GERAL DAS COMPRAS PÚBLICAS

No cenário brasileiro, as compras públicas são dotadas de conotação estratégica. Os produtos e serviços contratados, em sua maioria, são condicionantes para o funcionamento das instituições e para o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.

As contratações eficientes, com resultados satisfatórios e com o mínimo de retrabalho, com entregas oportunas e com economicidade, contribuem para uma gestão pública eficiente e exigem um planejamento e execução complexos e detalhados.

A Lei nº 8.666/93 ainda é aplicável na maioria dos processos de aquisição na Administração Pública. Atualmente, os processos de aquisição mostram-se extramamente lentos e burocráticos.

Ferrer Santana (2015) expõe o que as compras públicas podem proporcionar:

As compras públicas são um dos processos mais transversais que existem no setor público, o que **permite multiplicar seu poder transformador, quando são inovadas e otimizadas. Com um único esforço, reformula-se a coluna vertebral do estado, podendo espalhar com isso eficiência e eficácia.** Trabalhar na melhoria de sua gestão é uma arma central para prevenir



tanto os erros humanos quanto a corrupção. (FERRE SANTANA, 2015, p. 11, grifo nosso).

A nova Lei nº 14.133/21 traz alterações importantes, como as mudanças das modalidades de contratação, a inversão das fases de procedimentos, a adoção de instrumentos auxiliares, o credenciamento, a pré-qualificação, o registro cadastral, as mudanças na habilitação, entre outras, que poderão aperfeiçoar os processos de aquisição deixando-os mais celeres e menos burocráticos.

Tal lei mantém preceitos fundamentais, norteadores da administração pública:

Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável [...]. (Lei nº 14.133, 2021).

Ainda nesse contexto, a lei traz de forma detalhada os objetivos dos processos de aquisição:

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

- I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;
- II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;
- III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;
- IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável. (Lei nº 14.133, 2021, ).

Ocorre que, atender a esses preceitos e objetivos e, ainda, suprir as demandas de contratações para suas atividades, por vezes no cenário nacional e internacional, com uma demanda inesgotável e diversa de produtos e serviços a serem contratados. Nesse sentido, por meio de variadas modalidades de aquisição, cada uma com as suas

especificidades, contribui para que ocorra uma lentidão dos processos de compra nos órgãos públicos.

Na elaboração dos processos de compras, são criadas inúmeras relações de interdependências internas e externas que promovem o surgimento de diversos fatores que influem diretamente no andamento processual.

Não obstante, os óbices e os retardos processuais, que contribuem para o aumento do volume de restos a pagar e até mesmo a devolução de recursos necessários, são constatações do dia a dia dos órgãos públicos.

A falta de atas de aquisição vigentes para atender às demandas comprometem o cumprimento das metas da administração pública.

A efetivação de contratações que atendam aos padrões de qualidade, que sejam econômicas, no momento adequado, reduzindo desperdícios, encontra óbices na burocracia e na lentidão dos atos dos processos de aquisição.

As aquisições se tornam ainda mais complexas quando se verifica a quantidade e a variedade de produtos e serviços a se adquirir. Os grandes óbices das compras públicas se encontram nos ritos dos processos de aquisição.

Conforme Nieburh ressalta:

A licitação brasileira já é procedimento por demais complicado. **Os editais de licitação desenham verdadeira gincana de documentos, contendo exigências e exigências, muitas delas meramente formais e burocráticas**, totalmente dispensáveis. (NIEBURH, 2015, p.38 grifo nosso).

Os setores de compras dos órgãos públicos encontram dificuldades para suprir as demandas necessárias de compras de produtos e serviços.

Outro aspecto a ser salientado é a ingerência, nos processos de compras públicas, dos setores internos, jurídico, de informática, de contabilidade e de planejamento, e ainda, outras áreas e setores

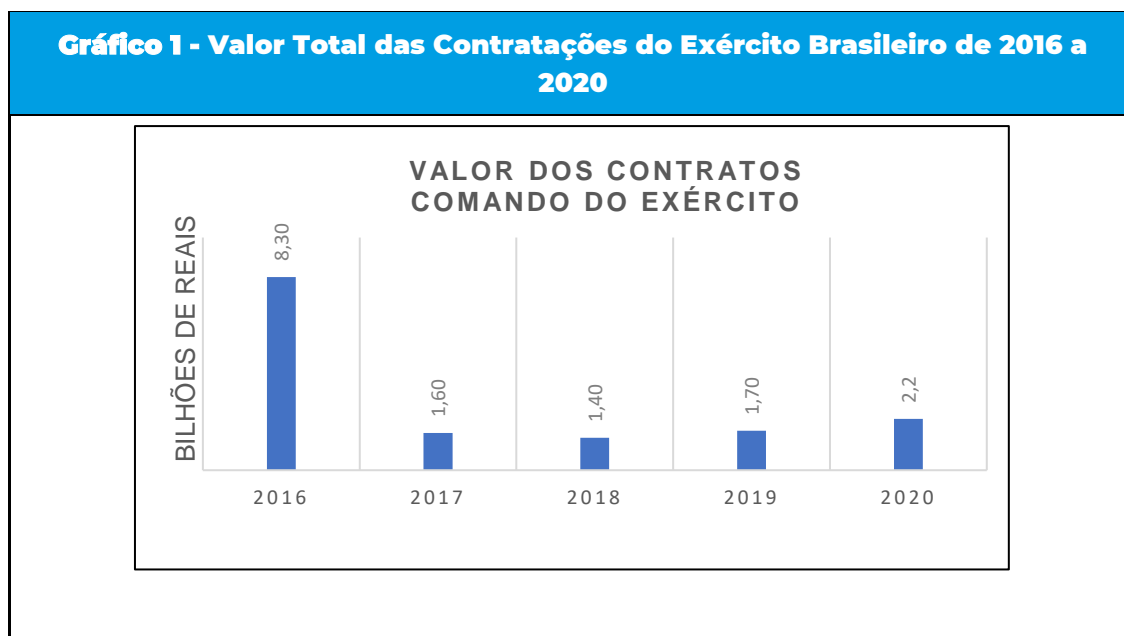
externos, como fornecedores privados, outros órgãos públicos, órgãos de fiscalização, todos como um todo, provocando alargamento dos prazos das etapas dos processos.

Neste contexto, fica evidente, que apesar da ampla legislação que reje o tema, existem óbices que prejudicam a celeridade dos processos de compras provocando danos a sua efetividade.

## 1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO ATUAL DAS AQUISIÇÕES NO EXÉRCITO BRASILEIRO

O valor total das contratações do Exército de 2016 a 2020 retrata o emprego de considerável parte dos recursos federais descentralizados em compras públicas.

O período supracitado foi considerado com a finalidade de demonstrar o volume das contratações no quinquênio, uma série histórica maior que a prevista para este estudo, que será de 2019 a 2021. Este período retrata a tendência de queda e posterior estabilidade das aquisições realizadas pelo EB.



Fonte: Portal da Transparência, (2021).

Comprovadamente, há uma oscilação no valor das contratações. Se o valor da Lei Orçamentária Anual (LOA) aumentou no período analisado, e também, as demandas crescem devido aos tipos e variedade

das missões, o decréscimo e a estabilidade no valor das contratações pode representar a ocorrência de óbices nos processos de compras.

Os valores recebidos da LOA, conforme a tabela 1, também considera o intervalo de tempo entre 2016 a 2020. O objetivo é estabelecer um paralelo comparativo entre a representatividade das contratações e os recursos recebidos.

Tabela 1 – Lei orçamentária Anual do Exército Brasileiro de 2016 a 2020		
Ano	Valor da LOA	Contratações do EB em relação à LOA
2016	38.650.987.847,00	21%
2017	42.758.740.506,00	4%
2018	45.773.239.134,00	3%
2019	48.705.074.327,00	3%
2020	52.556.071.675,00	4%

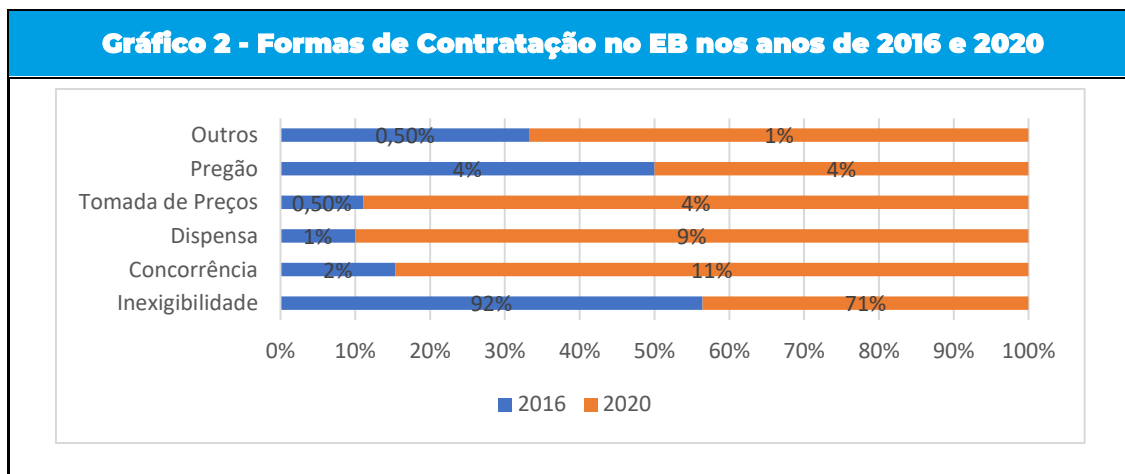
Fonte: Estado Maior do Exército, (2022).

Os óbices nos processos de compras são provocados, por uma burocracia lenta e volumosa dificultado e impedido as contratações.

A variedade de atividades e missões operacionais a se cumprir e a necessidade das obtenções dos mais variados itens, eleva exponencialmente o número dos processos e a complexidade das aquisições que envolvem os setores de compras das unidades do Exército.

São exemplos de ações e operações que foram e são desenvolvidas, o envio de tropas para estabilização do Haiti, a Operação de Garantia da Lei e da Ordem no Rio de Janeiro, as Operações de Garantia da Votação e Apuração durante a execução dos pleitos eleitorais, as missões de combate ao desmatamento da região norte do país, a operação de distribuição e fiscalização de água no semiárido nordestino, a operação de combate a dengue, entre outras missões operacionais que envolvem o preparo e o emprego de tropas.

A variação das formas de contratação do Gráfico 2, abaixo, utiliza-se do período de 2016 a 2020, com finalidade de se apresentar uma série histórica mais ampla para demonstração.



Fonte: Portal da Transparência, (2021).

Cabe ressaltar, com base no gráfico, que vem ocorrendo uma variação das modalidades de aquisição utilizadas nas contratações no período entre os anos de 2016 e 2020. Importa citar, que essa variação pode estar relacionada aos óbices na elaboração dos processos, provocando a variação da modalidade, conforme a facilidade de homologação e a necessidade da demanda.

O aperfeiçoamento da gestão das compras públicas na Instituição, desde o seu planejamento até o recebimento do produto contratado, há de ser um objetivo constante.

No Exército Brasileiro, existem 657 Organizações Militares (OM). Entre estas, 423 são Unidades Gestoras Executoras (UGE) com autonomia administrativa e que contabilizam seus atos e fatos administrativos e são responsáveis pela administração das dotações orçamentárias e financeiras, próprias ou descentralizadas. As 234 OM restantes são apenas Unidades Gestoras, sem autonomia administrativa, ou seja, não realizam ações financeiras, não realizam a gestão de recursos e não realizam compras públicas.

As UGE são responsáveis por realizar as compras no Exército por meio dos processos de aquisição previstos em Lei, e em 2020, foram responsáveis pela execução de um orçamento destinado a Força Terrestre de R\$ 52 bilhões de reais, conforme Portal da Transparência.

O setor de compras ou aquisições de cada UGE possui inúmeros encargos, dentre os quais, a elaboração dos processos de aquisição, a articulação com outros setores e órgãos, a escolha da modalidade de aquisição, a preparação e a compilação do edital, a elaboração do termo de referência e do projeto básico e a realização da cotação de preços dos processos, entre outras ações.

Os processos de compras no setor público atualmente também são regulamentados pela nova Lei nº 14.133/21, espera-se que esse novo marco legal reduza os entraves na gestão das aquisições. Os procedimentos e formalismos, anteriores a esta lei, conduziam a uma demora excessiva na homologação dos certames.

Não raramente os processos de aquisição se alongam no tempo provocando o atraso ou suspensão de atividades em determinados setores.

Comprovadamente, há de se aprimorar os processos de compras no Exército, sendo importante identificar onde ocorrem as dificuldades para execução das compras, se na constituição dos setores, nas práticas de gestão, em aspectos técnicos ou até mesmo na normatização interna.

O tempo de formulação dos processos é um dado a ser analisado. O tempo médio dos processos de aquisição no setor público, da entrada da requisição até sua homologação é de aproximadamente noventa dias.

No entanto, no Exército há processos de aquisição que perduram o triplo do tempo ideal para sua formulação e homologação. A título de informação, os processos de aquisição na Diretoria de Material, órgão do Comando Logístico encarregado da gestão da maior parte das compras do Exército, os processos levam em média trezentos dias, entre a requisição do produto ou serviço e a homologação da forma de contratação para aquisição do material.

Os Ordenadores de Despesa (OD) devem adotar procedimentos que atendam os preceitos legais e aperfeiçoem seus processos de aquisição. Mecanismos para melhoria dos processos e decisões só podem ser adotados com a identificação dos óbices.

Identificar os fatores que levam a elaboração dos processos de aquisição a prazos superiores a noventa dias, ou seja, interferem no andamento regular dos ritos processuais das aquisições no Exército Brasileiro assume relevante importância, principalmente quando se busca a economicidade do recurso, a eficiência e a oportunidade nas compras públicas.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

A missão constitucional e as ações subsidiárias da Força Terrestre demandam um amplo suporte logístico. As compras públicas desempenham relevante importância nesse contexto.

A Constituição Federal de 1988 define:

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, **e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.** (BRASIL CF, 1988, grifo nosso).

As missões do Exército são previstas no texto constitucional. Para atender às servidões impostas, a Força Terrestre se mantém em permanente preparo, conforme as diretrizes do Ministério da Defesa. São servidões: a defesa da Pátria, a garantia os poderes constitucionais, a garantia da lei e da ordem e participação em operações internacionais.

Cabe ressaltar ainda, no contexto das missões do EB, a Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, alterada pela LC nº 117, de 2 de setembro de 2004, que dispõe sobre as operações de garantia da lei e da ordem e as atribuições subsidiárias do Exército. O art. 16, da LC, estabelece a atribuição subsidiária geral:

Art. 16. Cabe às Forças Armadas, como atribuição subsidiária geral, **cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil**, na forma determinada pelo Presidente da República (LC nº 97, 1999, grifo nosso).

No art. 17, da citada LC, são previstas as atribuições subsidiárias particulares do Exército:

- I – contribuir para a **formulação e condução de políticas nacionais** que digam respeito ao Poder Militar Terrestre;
- II – cooperar com órgãos públicos federais, estaduais e municipais e, excepcionalmente, com empresas privadas, na **execução de obras e serviços de engenharia**, sendo os recursos advindos do órgão solicitante;
- III – cooperar com órgãos federais, quando se fizer necessário, **na repressão aos delitos de repercussão nacional e internacional**, no território nacional, na forma de **apoio logístico, de inteligência, de comunicações e de instrução**;
- IV – atuar, por meio **de ações preventivas e repressivas**, na faixa de fronteira terrestre, contra delitos transfronteiriços e ambientais, isoladamente ou em coordenação com outros órgãos do Poder Executivo [...] (LC nº 97, 1999, grifo nosso).

Notadamente, há uma grande variedade de missões atribuídas ao Exército, o que gera um alto investimento de recursos públicos na área da Defesa. Esses recursos são em parte empregados no apoio e suporte logístico as atividades operacionais, bem como na manutenção das atividades administrativas diárias e na preparação da tropa.

Tanto as operações, quanto as atividades de apoio, geram necessidades de materiais e serviços a serem contratados por meio dos processos de aquisição previstos em lei.

As despesas executadas do orçamento público pelo Comando do Exército, de janeiro a maio de 2021, somaram R\$ 10,68 bilhões, conforme o Portal da Transparência.

Com base no montante de recursos envolvidos e na complexidade das obtenções, os processos de aquisição precisam ser realizados com o mínimo de falhas e entraves, e com celeridade, para que atendam as demandas de forma oportuna.

Em se tratando de operações, o fator oportunidade é primordial. Legalmente é obrigatório que o produto ou serviço, a ser adquirido, seja utilizado na operação ou ação que originou seu respectivo recurso. As mesmas possuem prazos determinados e as compras para suprirem as



demandas dessas operações devem ser entregues durante a sua vigência das mesmas. Com isso, todo processo de obtenção, ou seja, elaboração, contratação e entrega, deve ocorrer neste período.

As atividades diárias normais nos quartéis também demandam materiais e serviços. A celeridade dessas aquisições também é importante, pois envolve todas as atividades de preparo, manutenção e subsistência dos órgãos e setores do Exército.

Nesse contexto, é imperioso que os processos de aquisição não se percam no tempo, sem solução de continuidade, o que pode comprometer as atividades e as operações desenvolvidas.

O desafio reside em se contratar material ou serviço corretos, no tempo certo, com economia e para o fim que se destinam. As aquisições, quando atendidas no tempo certo, influem diretamente nos níveis estratégico, tático e operacional.

O tempo dos processos em órgãos públicos é variável, conforme estudo do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) que atestou a eficiência do sistema Sistema Comprasnet:

Para conferir agilidade ao processo de compras, **o Bird também recomenda um prazo de até 21 dias entre a publicação do edital e a abertura das propostas encaminhadas pelos fornecedores.** No caso do sistema de compras eletrônicas do Governo Federal, esse intervalo é de apenas 13,24 dias em média. Já o processo inteiro de contratação por **pregão eletrônico do Governo Federal- desde a publicação do edital até a definição dos resultados finais - leva cerca de 17 dias - e é a modalidade mais ágil de contratação. Modalidades tradicionais levam mais tempo como é o caso da carta-convite que demora 22 dias; da tomada de preços que leva cerca de 90 dias. Já uma concorrência demora cerca de 120 dias.** (COMPRASNET, 2006, grifo nosso).

Além de executar a maior parte das compras públicas do Exército, o Comando Logístico (COLOG), órgão setorial da Força, com as missões de orientar e coordenar o apoio logístico ao preparo e emprego da Força Terrestre, prever e prover, no campo das funções logísticas de suprimento, manutenção e transporte, os recursos e os serviços necessários ao Exército e às necessidades de mobilização.

Na Diretoria de Material, subordinada ao COLOG, os processos apresentam óbices ao andamento regular, conforme demonstra o quadro abaixo:

Tabela 1 - Situação do andamento dos pregões de 2019 a 2021					
Ano	Material	Identificação	Requisição	Homologação	Dias
2019	Viaturas Operacionais	12/2019 (09/2020)	31/05/2019	18/12/2020	567
	Viaturas Administrativas	07/2019 (12/2020)	06/03/2019	02/08/2020	515
	Peças de Reposição	23/2019	14/04/2020	Não homologado	405
	Módulos de Abastecimento	20/2019	13/06/2019	Não homologado	687
	Plataforma de Preço Público Sugerido	21/2019	14/04/2020	16/09/2020	155
2020	Óleos e Lubrificantes	08/2020	18/11/2020	Não homologado	163
	Baterias	09/2020	25/11/2020		156
	Pneus	10/2020	01/12/2020		150
	Gerenciamento Informatizado	07/2020	08/05/2020	Não homologado	357

Fonte: Diretoria de Material, (2021).

Os recursos públicos são restritos para maior parte das instituições públicas. Importa a utilização dos numerários de forma eficiente, econômica e oportuna, evitando a devolução de recursos escassos e o comprometimento das contratações.

Um exemplo da necessidade de celeridade nos processos de compras são as demandas de materiais e serviços para as ações das operações subsidiárias, que possuem tempo previsto para início e término.

A intervenção federal no Rio de Janeiro, em fevereiro de 2018, foi uma operação desse tipo, desencadeada pelo Decreto nº 9.288 de 2 de fevereiro de 2018, com duração até 31 de dezembro do mesmo ano. Essa ação descentralizou créditos previstos e inopinados que tinham prazo específico para empenho e liquidação. Era imperiosa a execução de compras públicas legais e ageis, e que atendessem as necessidades de materiais e serviços das tropas empregadas no mais curto prazo.

Na Administração Militar, os regulamentos e portarias do Exército Brasileiro estão em conformidade com a Lei nº 8.666/93 e às outras normas referentes ao tema, mas, com a nova Lei nº 14.133/21, os mesmos demandam atualizações.

Além disso, a desatualização dos agentes públicos internos e a falta de conhecimento dos principais óbices nos ritos processuais das modalidades de aquisição conduz parte considerável dos processos de compras ao insucesso.

As Seções de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) das UGE realizam todos os atos processuais das compras públicas. É a seção específica afeta à gestão orçamentária e as contratações no Exército.

Do exposto, o tema deste estudo busca identificar as causas de uma problemática vivenciada diariamente nas unidades gestoras executoras do Exército, os fatores que conduzem ao longo prazo de elaboração dos processos de compras públicas.

Além de ser uma temática aplicada, a análise da matéria é impulsionada pela sua relação ao emprego eficiente dos recursos, a redução de desperdícios e a diminuição das devoluções de recursos aos cofres públicos.

Existem iniciativas acadêmicas no sentido de se analisar a eficiência das compras públicas.

Essa nova visão de aperfeiçoar a gestão da compra pública, identificando seus óbices da fase interna, pode contribuir para futuras aquisições mais celeres, eficientes, e que atendam as necessidades planejadas e temporais do Exército, mesmo que no contexto da grande

variedade e quantidade de produtos e serviços demandados pelas ações ou missões.

## **1.4 PROBLEMA DE PESQUISA**

Quais os fatores retardam os processos de aquisição nas unidades gestoras executoras do Exército Brasileiro?

## **1.5 OBJETIVO GERAL**

Considerando que o andamento normal de um processo de aquisição pode ser realizado em noventa dias, o objetivo geral deste estudo consiste em identificar os fatores que retardam o andamento desses processos nas UGE do EB.

## **1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para atingir esse objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os processos de aquisição mais utilizados nas compras públicas pelo Exército Brasileiro;**
- b) Identificar nas formas de aquisição utilizadas, a luz do arcabouço jurídico e normativo brasileiro, de estudos na área e da prática das organizações militares as principais etapas processuais e os prazos de execução;**
- c) Identificar os fatores internos que retardam os processos de compra;**
- d) Identificar os fatores externos que influenciam o andamento normal dos processos de aquisição; e**
- e) Propor soluções que otimizem os processos de aquisição.**

## **1.7 HIPÓTESES**

Este estudo pretende verificar duas hipóteses de fatores que prejudicam a celeridade nas compras públicas, fazendo com que os prazos de elaboração dos processos sejam superiores a noventa dias.

Nessa hipótese Alfa os fatores internos, abaixo relacionados, provocam retardo nos processos de aquisição:

- a) Experiência e capacitação dos agentes que confeccionam os processos;**
- b) Formulação inadequada dos processos;**
- c) Estrutura deficiente da Seção de Aquisições; e**
- d) Especificação do material ou serviço a ser adquirido.**

Na hipótese Bravo os fatores externos, abaixo relacionados, provocam retardo no andamento dos processos de aquisição:

- a) Tempo de análise processual da Consultoria Jurídica ou Advocacia Geral da União; e**
- b) Elaboração da Pesquisa de preço.**



?

## 2

## ANÁLISE TEÓRICA APLICADA AOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Este estudo baseia-se nas normatizações internas do Exército, nos processos de aquisição utilizados pela Força, em estudos relacionados à temporalidade e eficiência dos processos de compras públicas e nas Leis nº 8.666/93 e 14.133/21.

Importantes óbices às compras públicas encontram-se nos ritos processuais das aquisições. Prazos superiores a noventa dias, na fase interna dos processos, são provocados por falhas ou omissão nos ritos previstos, por fatores internos e externos a Instituição, provocando perda da efetividade nas contratações.

A Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO), órgão de apoio técnico e normativo da do Exército, responsável pela execução orçamentária, e a gestão dos recursos do Fundo do Exército, em observação as atividade das Unidades Gestoras, recomendou medidas a serem adotadas quanto aos cronogramas dos certames:

- [...] **Economia no serviço de manutenção preventiva e corretiva de arcondicionado;**
- **Distribuição equitativa das missões de elaboração dos editais e processos licitatórios, levando-se em consideração o grau de complexidade de cada certame;**
- **Estabelecimento de calendário para conclusão dos certames, evitando-se solução de continuidade;**
- **Estabelecimento de calendário para conclusão dos certames, evitando-se solução de continuidade;**
- **Utilização dos meios de tecnologia da informação (TI) para troca de mensagens rápidas, como a utilização do Zimbra, e a criação de grupos nos aplicativos WhatsApp e EBChat [...] (DGO, 2017).**

As melhoria dos processos no Exército precisa acompanhar a evolução da administração pública governamental, atualizando, otimizando e padronizando procedimentos a fim de atender as demandas da Força, potencializando o seu emprego por meio da utilização dos materiais adquiridos e dos serviços a serem contratados de forma oportuna e econômica.

A desatualização técnica e normativa impacta na celeridade dos processos no Exército.

Rezende, em seu estudo na Escola de Comando e Estado Maior do Exército:

Tomando por base que a administração do EB faz parte do sistema de administração Federal, **é justo concluir que a Instituição deve estabelecer normas e procedimentos que acompanhem a evolução do sistema administrativo governamental**, que vive em constante transformação. (REZENDE, 2005, p. 17 grifo nosso).

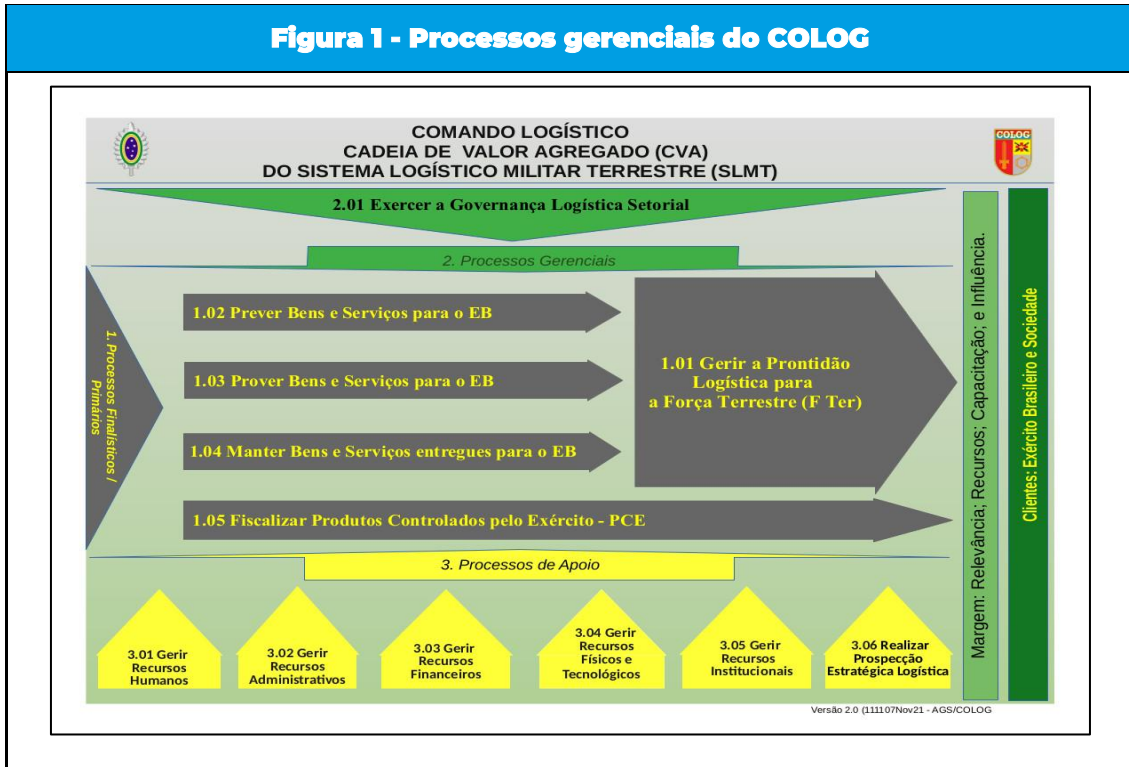
Identificar os fatores que provocam gargalos nas compras públicas já é objeto do estudo de inúmeros autores e trabalhos acadêmicos. Cabe neste estudo, identificar quais fatores agem diretamente no andamento das contratações do Exército Brasileiro.

O Comando Logístico (COLOG) é um órgão de Direção Setorial do Exército responsável pelo Sistema Logístico Militar Terrestre, e para isso, por meio de seus órgãos diretamente subordinados, realiza como parte de suas ações, a elaboração dos processos de aquisição com a finalidade de atender as demandas de materiais e serviços referentes aos grupos funcionais de suprimento e manutenção sob sua responsabilidade, para toda Força Terrestre.

Entre os processos gerenciais executados pelo COLOG está o de prover os bens e serviços para o EB de forma a propiciar que o mesmo possua suporte logístico para execução de suas atividades administrativas ou operacionais.



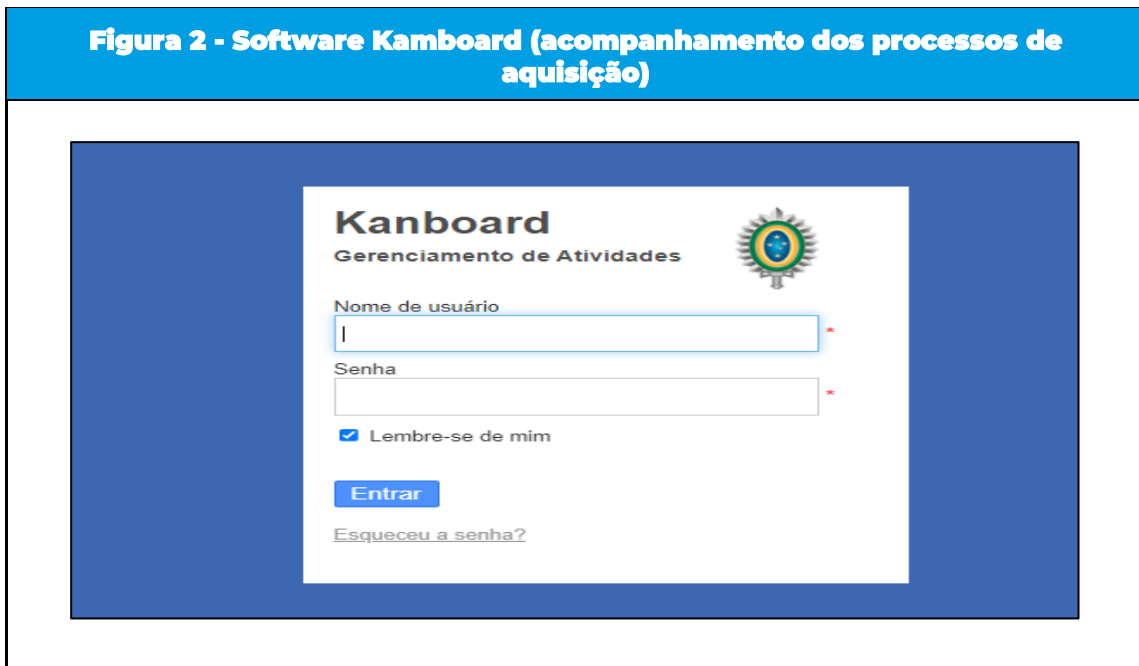
**Figura 1 - Processos gerenciais do COLOG**



Fonte: Portal do Comando Logístico, 2022.

Com objetivo de controlar o andamento dos processos de aquisição elaborados pelo órgão é utilizado o *Kamboard*, uma ferramenta de TI caracterizada por um aplicativo de *software* para gerenciamento dos processos de aquisição. Esse *software* é um sistema de utilização por parte de todo Exército, e cumpre sua finalidade na gestão das compras realizadas pelo COLOG.

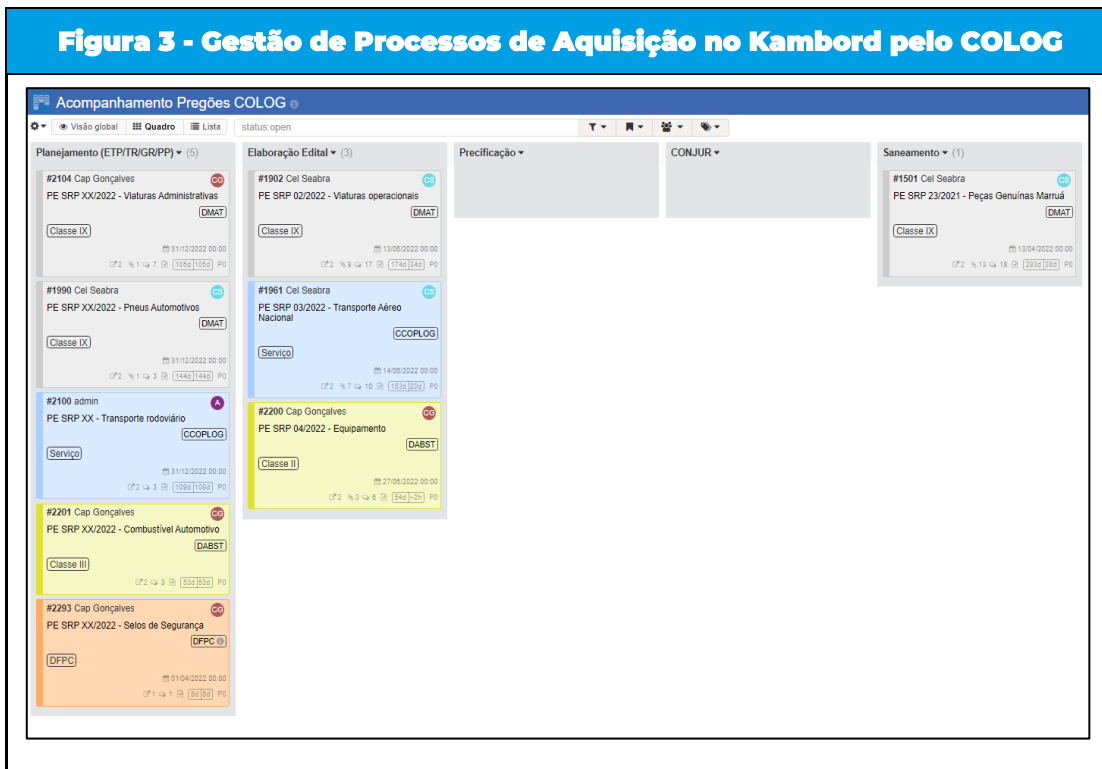
**Figura 2 - Software Kamboard (acompanhamento dos processos de aquisição)**



Fonte: Intranet do Exército, 2022.

Neste aplicativo são gerenciados os processos de aquisição, desde sua fase inicial de requisição até a formulação do edital, parte considerada neste estudo.

**Figura 3 - Gestão de Processos de Aquisição no Kambord pelo COLOG**

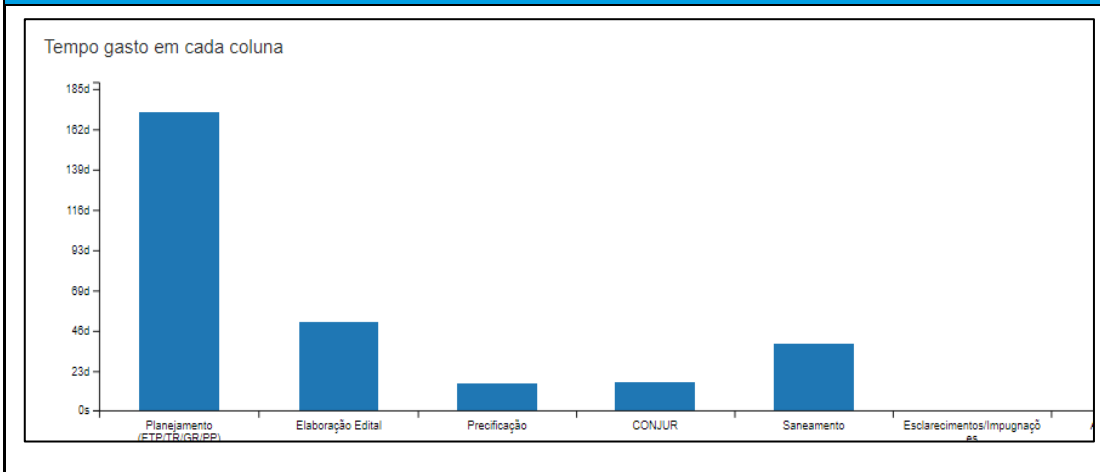


Fonte: Intranet do Exército, 2022.

Utilizando o aplicativo para análise de processos em andamento no COLOG se observa um cronograma demasiado longo para as aquisições.

Analisando um caso específico do Sistema de Registro de Preços (SRP) SRP 23/2021 - Peças Genuínas para Viaturas Marruá, confirma-se um cronograma longo de elaboração. O Processo se iniciou em 07/06/2021 levando 294 dias para sua fase atual de saneamento ou ajustes, conforme orientações da consultoria jurídica.

**Gráfico 3 - Dias e Fases do SRP 23/2021 - Peças Genuínas para Viaturas Marruá**



Fonte: Intranet do Exército, 2022.

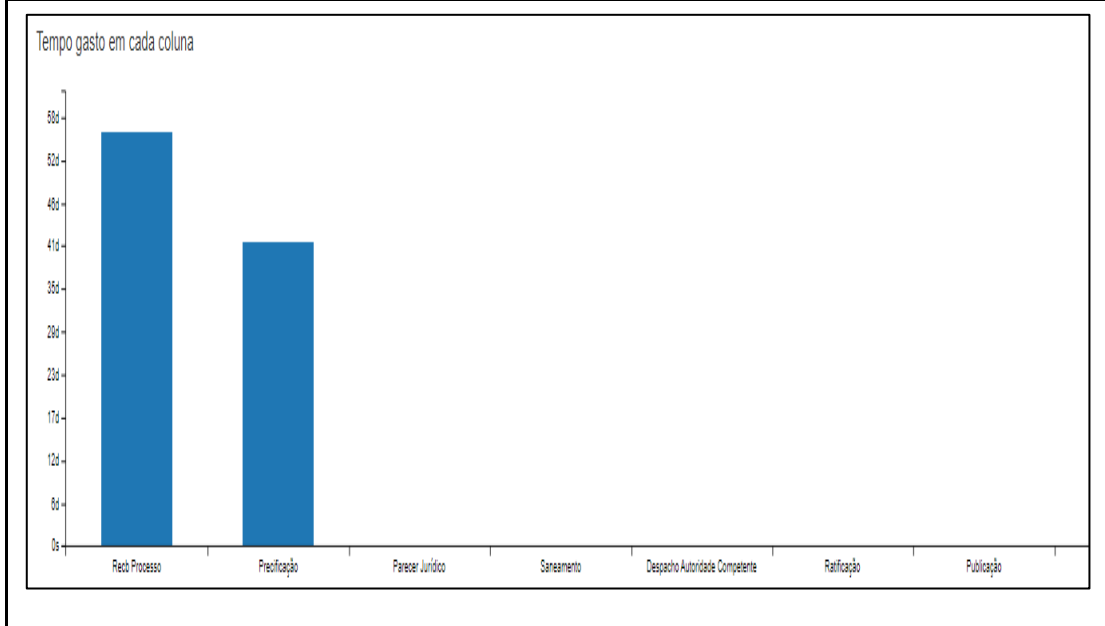
Erros e falhas na elaboração dos processos de aquisição os tornam demorados e pouco eficazes, gerando muitas vezes a nulidade do processo, impactando diretamente no atendimento das demandas para o cumprimento das missões.

Conforme Nieburh ressalta:

A licitação brasileira já é procedimento por demais complicado. Os editais de licitação desenham verdadeira gincana de documentos, contendo exigências e exigências, muitos deles meramente formais e burocráticos, totalmente dispensáveis. (NIEBURH, 2015, Pag 35)

Outro processo de aquisição quantificado em prazos foi o de Inexigibilidade, que também possui seu prazo de elaboração demasiadamente dilatado. Em um exemplo observado, conforme Gráfico 4 abaixo, constam 92 dias desde sua requisição, faltando ainda o parecer jurídico e seu respectivo saneamento, bem como o despacho com a autoridade competente para respectiva publicação. O prazo processual deste certame com certeza sofreu a influência de fatores internos ou externos que promoveram sua lentidão.

**Gráfico 4 - Processo de Inexigibilidade: dias e etapas**



Fonte: Intranet do Exército, 2022.

Em estudo de 2018, sobre importância do princípio da celeridade para o andamento dos processos licitatórios e seu respectivo impacto na efetividade da aplicação do recurso, na Academia das Agulhas Negras, Marcos Vinícios relata:

Podemos afirmar também que **a celeridade tornou mais eficiente à aplicação do recurso**, por conta da maior facilidade em caracterizar o bem ou serviço comum que se quer adquirir ou contratar, diminuindo a possibilidade de se adquirir ou contratar um bem ou serviço que não se deseja. (BARBOSA,2018, p. 26, grifo nosso).

Pesquisas anteriores apresentam as principais causas de morosidade nos processos de aquisição, como no caso das compras governamentais no âmbito da Fundação Universidade de Brasília (FUB).

Neste caso prático, a falta de rotinas, a capacitação deficiente dos agentes e os prazos para análise jurídica estão entre os principais motivos de morosidade nos processos de aquisição.

O principal fator interno é a inexistência de um sistema **informações sobre compras que permita a uniformização e a racionalização das rotinas**. Outros podem ser citados tais como: a falta de um catálogo

unificado de materiais e serviços; a **deficiência no treinamento dos servidores envolvidos com as compras e o prazo em que as minutas de editais permanecem na Procuradoria Jurídica (PJU) para parecer.** (SILVA; ROCHA, 2011, p.44, grifo nosso).

Aliados a esses motivos, a capilaridade e a dimensão da Instituição, dificulta o intercâmbio de conhecimento intrainstitucional sobre os inúmeros processos de compras em andamento, referente aos mais variados bens e serviços, e a transmissão de seus respectivos ensinamentos.

O artigo que trata da celeridade dos pregões eletrônicos na Base Aérea de Natal cita a capacitação como um dos motivos de morosidade na fase interna dos seus certames:

**Em resumo, é possível concluir que o escasso investimento em qualificação dos profissionais envolvidos nas compras é um dos fatores que influenciam preponderantemente a celeridade da execução das subfases 1.2 (Elaboração da minuta do edital) e 2.2 (Lances e adjudicação do objeto) do processo de pregão eletrônico.** (ALMEIDA, 2018, p. 101, grifo nosso).

A falta de planejamento das aquisições, a insegurança jurídica do ordenador de despesas, a padronização dos processos de aquisição, a experiência do agente que confecciona o processo, a capacitação dos agentes, entre outros aspectos, são algumas das causas de retardo processual, citados nas pesquisas da área e na lida diária dos agentes da administração militar.

Isaque, em seu estudo de Análise dos Processos Licitatórios realizados pela Seção de Licitações da Base de Aviação do Exército, localizada em Taubaté, no estado de São Paulo, quanto a eficiência, cita um dos motivos afetos a celeridade do Pregão, um dos processos de aquisição mais utilizados pelo EB:

Para comprovação da eficiência do uso das Caronas na celeridade das aquisições as informações obtidas junto a Seção de Licitações da BAVT, bem como, dados extraídos do Comprasnet e SIAFI levam a conclusão que os processos licitatórios tradicionais ainda são responsáveis pela maioria dos recursos orçamentários executados. **Contudo, os Pregões demandam uma grande**

**quantidade de pessoal para sua correta confecção .**  
(PEREIRA, 2018, p. 20, grifo nosso).

Segundo Baily, (*apud* Almeida; Sano 2018, p. 91) o objetivo das compras é: “comprar o material correto com qualidade, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa, ao preço adequado”.

Essa afirmação vem de encontro a este estudo, não há finalidade de se adquirir um produto ou serviço no setor público se não atender os referidos princípios.

Edson, na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, em seu estudo sobre a importância da fase interna da Licitação em relação à economicidade, nas aquisições nas UG do EB, cita a importância da padronização dos processos para economia das compras públicas:

Dessa forma, entende-se que **seria interessante que o Exército Brasileiro formulasse um modelo explicativo padronizado, com os itens mínimos para compor o planejamento da aquisição**, haja vista a discrepância verificada nos números obtidos através do questionário aplicado e na ausência, em alguns casos, de itens básicos e essenciais para a composição de uma licitação, **como é o caso da descrição detalhada do objeto, da estimativa das necessidades e do levantamento de preços através de orçamento detalhado** (MONTEIRO, 2018, p. 22, grifo nosso).

Em relação à falta de celeridade dos processos de aquisição e suas respectivas causas, recente pesquisa sobre a elaboração do Termo de Referência (TR) e o alinhamento com as normas do TCU, nos processos licitatórios da AMAN, Wellington conclui que:

[...] pode-se observar que dentro do Exército Brasileiro **a fase interna que mais apresenta lentidão no processo licitatório** foi apontado como orçamento e elaboração do edital e com relação à fase externa, a publicação do edital e envio do convite. **Um fator que chamou atenção para contribuir com a lentidão das licitações é a verificação do parecer jurídico da Consultoria Jurídica da União** (CJU/AGU). Dentre os métodos de elaboração do termo de referência mais negligenciado, foi citado a pesquisa de preço. (PIRES, 2018, p. 28, grifo nosso).

A elaboração dos termos dos editais, bem como sua respectiva duração não podem malferir a própria finalidade do procedimento, comprometendo o atendimento da demanda.

A atuação dos agentes que compõem os setores de aquisições, em qualquer de suas ações, pode produzir efeito de causa quanto a celeridade dos processos de aquisição.

Os ritos processos de aquisição, cada um com suas especificidades, geram transparência e segurança jurídica, entretanto, o excesso de formalidades e as falhas processuais comprometem as compras públicas do Exército. Rigor de análise não pode ser convertido em lentidão.

Rigolin comenta sobre os óbices dos procedimentos licitatórios:

É fato. **Tão grandes são as exigências da lei, tão complicado é o procedimento, que tem sido nos últimos tempos tarefa das mais simples detectar os mais variados deslizos em praticamente todos os procedimentos licitatórios os quais constatamos, no mais das vezes por pura técnica, e à primeira vista.** As dificuldades inerentes ao procedimento correto, vista a lei, vez por outra parecem insuperáveis, sem demérito a quem quer que as enfrente e não veja como suplantá-las. (RIGOLIN, 1991, p. 3, grifo nosso)

Além de certames que não atendem às reais necessidades, existem processos que sequer são concluídos, provocando prejuízos inestimáveis ao cumprimento das missões, além da devolução de recursos, já escassos.

Os autores Almeida e Sano citam os prejuízos da falta de conclusão dos processos de aquisição:

Há uma percepção pelo efetivo da unidade militar de que os pregões são também demorados, causando prejuízos quanto ao cumprimento de sua missão. Além disso, a falta de conclusão de processos licitatórios a tempo de se utilizarem os recursos financeiros disponíveis (processos iniciados, mas não finalizados) leva à **devolução de recursos orçamentários ao Governo Federal, ocasionando prejuízos para a manutenção de suas atividades** (ALMEIDA; SANO, 2018, p. 91, grifo nosso).

Portanto, entender como se processam os processos de aquisição é compreender o que pode ser feito para que se gere uma condição de sucesso para o êxito das compras públicas, produzindo resultados que atendam as demandas de forma abrangente e eficiente proporcionando condições para o preparo e emprego da Força Terrestre.

A falta efetividade temporal e a eficiência dos processos de aquisição no Exército tem se tornado objeto de estudo com maior frequência, impulsionado pela transparência e pela necessidade do emprego dos recursos de forma mais adequada.

Almeida e Sano também citam no caso do estudo sobre a Base Aérea de Natal a capacitação de pessoal como um dos principais motivos de morosidade nas compras públicas.

Entre os fatores apontados pela literatura especializada, a pesquisa apresenta um avanço ao identificar causas, ainda inéditas, que influenciam o alcance do princípio da celeridade por parte da administração pública, como a **“falta de integração entre o setor requisitante e o de compras”**, a “falta de integração entre o setor requisitante e o pregoeiro” e as “falhas do banco de dados do Comprasnet. (ALMEIDA E SANO, 2018, p. 104, grifo nosso).

Como referência dos para formulação dos processos de aquisição, Portaria Ministerial nº 305, de 24 de Maio de 1995, que aprova as Instruções Gerais para a Realização de Licitações e Contratos no Ministério do Exército (IG12-02), normatização interna do Exército, está desatualizada, sem definição dos pormenores de cada processo de aquisição e em desconformidade com as leis e normas posteriores a sua edição.

Nesse sentido, coube a este estudo, a pesquisa aplicada às compras públicas no Exército Brasileiro, diagnosticando nos processos de aquisição os motivos de retardo.

Ratificando ainda a importância da falta de celeridade nas compras públicas no Exército, Silva e Rocha em sua análise das causas da morosidade dos processos de compras no âmbito da FUB reforçam:



No caso da Universidade em que **grande parte dos problemas da morosidade dos processos se encontra nas rotinas internas**, é necessário que se promovam mudanças significativas, a fim de racionalizar os procedimentos administrativos visando agilização nos processos de compra. (SILVA e ROCHA, p. 40, grifo nosso).

A compilação dos dados coletados desse estudo fornece subsídios para um diagnóstico geral dos procedimentos relacionados aos processos de compras públicas no Exército Brasileiro apresentando os principais fatores que influenciam na celeridade processual, propondo-se melhorias na gestão.

## 2.1 PROCESSOS DE AQUISIÇÃO

A efetividade temporal dos processos de aquisição no Exército é influenciada desde o início da compra pública, caracterizada pela requisição do material ou serviço pelo demandante, passando por suas respectivas fases, até a análise jurídica, fase anterior à publicação do certame, considerada a fase interna processual.

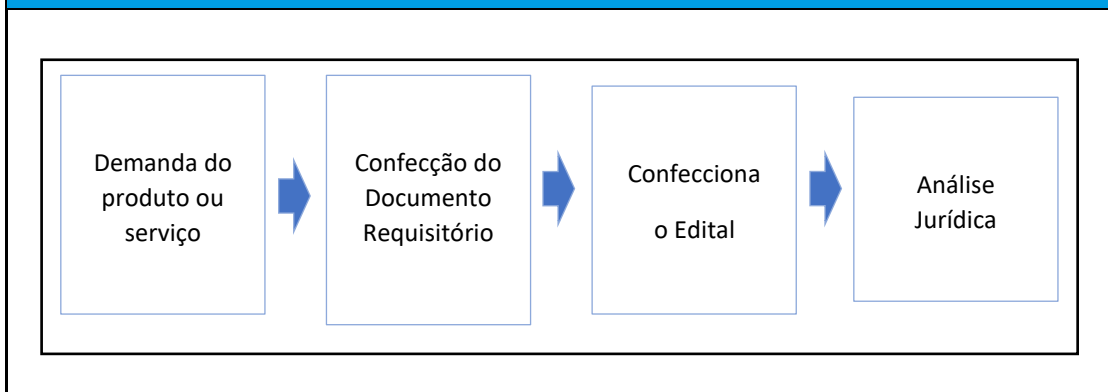
Segundo o TCU:

### **Fase Interna** (ou preparatória)

Durante a fase inicial da licitação, comumente chamada de interna, a Administração terá a **oportunidade de corrigir falhas** porventura verificadas no procedimento, sem precisar anular atos praticados. Exemplo: **inobservância de dispositivos legais, estabelecimento de condições restritivas, ausência de informações necessárias, ou desconhecimento de condições usuais** do mercado. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2010, p. 140, grifo nosso).

A atuação dos agentes e a correção de falhas nos processos nesta fase irão propiciar um certame em conformidade e que atenda às demandas, com oportunidade e economia, de forma célere.

**Figura 4 - Processos de Aquisição no Exército (fase interna)**



Fonte: O Autor, (2022).

Quanto à especificação detalhada das etapas a serem executadas na elaboração do processo de aquisição, e que pode influir efetivamente no prazo de homologação do certame, podem ser enumerados os seguintes procedimentos quanto às licitações:

- 1) **Levantamento da demanda pelo interessado;**
- 2) **Remessa do Documento Requisitório ao Ordenador de Despesa**
- 3) **Aprovação pelo Ordenador de despesa para execução do processo de aquisição;**
- 4) **Autuação do processo por meio de seu protocolo e respectiva numeração;**
- 5) **Elaboração do Estudo Técnico Preliminar;**
- 6) **Elaboração do Termo de Referência;**
- 7) **Cotações de preço do produto ou serviço a ser adquirido;**
- 8) **Previsão de recursos orçamentários para aquisição;**
- 9) **Definição da modalidade e do tipo processo de aquisição a ser adotado;**
- 10) **Elaboração do Edital;**
- 11) **Remessa Assessoria jurídica para análise; e**
- 12) **Correções e Publicação do Edital.**

Quanto aos processos de aquisição de inexigibilidade e dispensa de licitação as etapas adotadas são as seguintes:

- 1) **Levantamento da demanda pelo interessado;**
- 2) **Remessa do Documento Requisitório ao Ordenador de Despesa**
- 3) **Aprovação pelo Ordenador de despesa para execução do processo de aquisição;**

- 4) Auturação do processo por meio de seu protocolo e respectiva numeração;
- 5) Cotações de preço do produto ou serviço a ser adquirido;
- 6) Previsão de recursos orçamentários para aquisição;
- 7) Remessa Assessoria jurídica para análise;
- 8) Saneamento;
- 9) Despacho com a autoridade competente;
- 10) Ratificação; e
- 11) Publicação.

A normatização das aquisições no Exército foi um importante marco para padronização dos procedimentos internos inerentes a administração militar. Surgiu em 1990 após a Constituição Federal de 1988, com o Regulamento de Administração do Exército (RAE). Este Regulamento estabeleceu as regras, estruturas e responsabilidades da administração militar.

Com sua última atualização em 2021, o RAE prevê como finalidade:

Art. 1º [...] **estabelecer os preceitos gerais para as atividades administrativas do Comando do Exército.**

§ 1º **Prescrições particulares relativas ao tratamento pormenorizado de questões atinentes à gestão orçamentária, financeira, patrimonial e contábil,** constituirão legislação específica, complementar a este Regulamento.

§ 2º As atividades administrativas em campanha obedecerão a manuais de campanha e a outras publicações específicas. (RAE, 2021, grifo nosso).

Cabe ressaltar nesse regulamento interno o estabelecimento de responsabilidade dos agentes que atuam diretamente na gestão dos processos de aquisição e influem na celeridade dos processos. Nesse sentido, estabelece a figura do Agente de Contratação, conforme previsto no art. 32:

O agente de contratação é o responsável por tomar decisões, acompanhar o trâmite da licitação, **dar impulso ao procedimento licitatório** e executar quaisquer outras atividades necessárias ao bom andamento do certame, até a homologação. (RAE, 2021, online, grifo nosso).

Com a necessidade de normatizar detalhadamente os procedimentos de aquisições internos na Força Terrestre, alinhados

com a Lei nº 8.666/1993, e as alterações desta mesma Lei em 1994, foi aprovada em 1995, as Instruções gerais para a realização de licitações e contratos no Ministério do Exército (IG 12-02), que até a presente data ainda não foi atualizada. Foi a primeira normatização a abordar em seu teor os procedimentos licitatórios e seus procedimentos no âmbito da Força Terrestre. A IG 12-02 estabelece como sua finalidade no seu Art. 1º:

[...] **estabelecer normas relativas aos procedimentos operacionais a serem observados na execução de licitações e contratos**, pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras alienações, arrendamentos e locações, no âmbito dos Ministérios do Exército (Min Ex). (PORTARIA MINISTERIAL Nº 35, 1995, grifo nosso).

As normatizações previstas por essas instruções, apesar de ainda serem utilizadas, estão defazadas em relação à legislação atual e sua omissão por desatualização interfere no andamento processual das aquisições.

O Manual de Campanha EB 70-MC-10.238 Logística Militar Terrestre, aprovado em 2018, é uma normatização interna que alinha a logística e o orçamento as necessidades de aquisição em operações. Aborda o levantamento de necessidades, as obtenções e a gestão orçamentária quando do emprego do Exército em suas missões. O manual estabelece conceitos importantes no ciclo das compras públicas, como a definição e missão da Gestão Orçamentária:

4.2.1 Esta atividade tem por finalidade **assegurar a disponibilidade de recursos financeiros adequados ao cumprimento da missão**, conforme as prioridades da F Op. **Ela potencializa a geração de capacidades militares**, por meio da execução da gestão orçamentária, financeira e contábil dos fundos disponibilizados para a operação planejada.

[...]

4.2.7.2 **A missão precípua dessa tarefa é executar e acompanhar a aplicação dos recursos**, apoiando o processo decisório dos comandantes em todos os escalões. **Engloba o gerenciamento de custos; a obtenção, distribuição e controle de fundos; o acompanhamento das despesas e obrigações financeiras; o gerenciamento dos processos de desembolsos**; e a execução de auditorias internas.

(MANUAL DE CAMPANHA EB 70-MC-10.238, 2018, p. 4-2, grifo nosso).

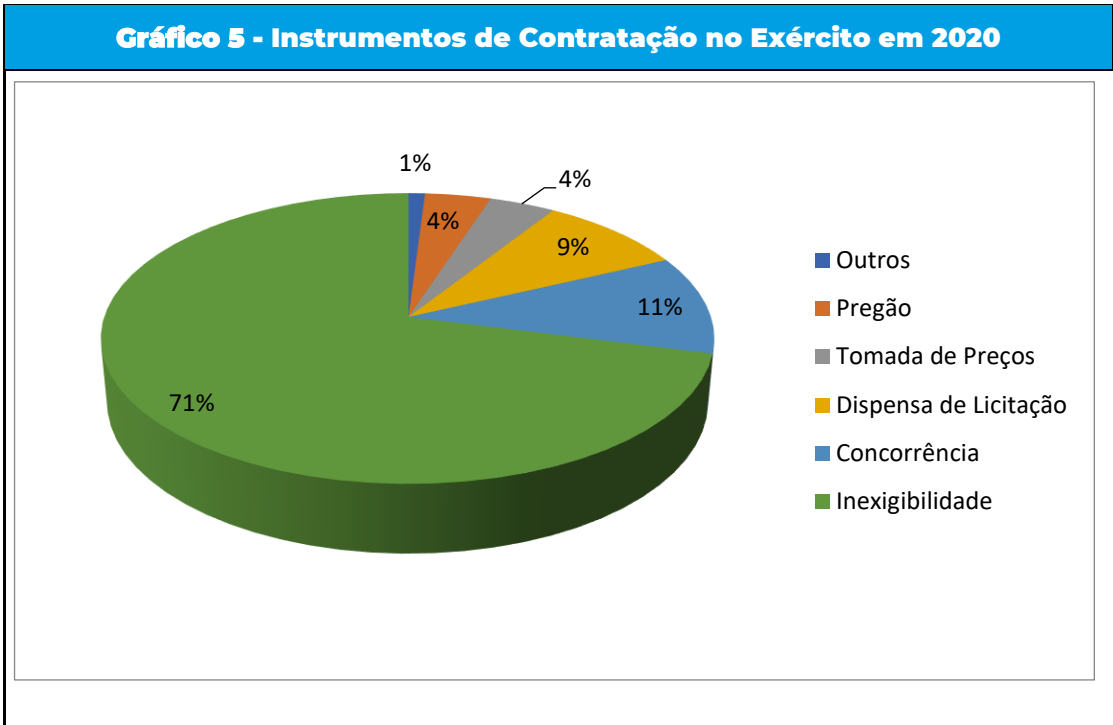
A intenção da Força terrestre na edição desta normatização foi de potencializar o seu emprego por meio de uma gestão financeira eficiente e que atenda as necessidades de forma oportuna, principalmente quando se relaciona as aquisições.

Apesar das atualizações das normatizações internas, a principal instrução que aborda os processos de aquisição internamente, a IG 12-02, cita as etapas dos processos de aquisição de forma superficial.

Essa situação influi sobremaneira na formulação dos processos e coaduna com a citação do Capitão André Ferreira em seu estudo sobre a Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) nas UG do Exército e sua proposta de Marco Normativo:

Em que pese o Exército tenha buscado pavimentar a regulamentação aqui e ali de suas compras públicas, **tais regramentos vêm mostrando certa desconexão com a realidade, em face ora da visão ultrapassada das matérias relativas às licitações, ora da perene mudança legislativa e jurisprudencial referente ao assunto.** (LIMA, 2019, p. 95, grifo nosso).

Importa nesse contexto das aquisições no EB, o levantamento dos motivos que comprometem a celeridade, e que conseqüentemente influenciam o resultado do certame, para que sejam realizadas intervenções concretas. Assim sendo, a análise da pesquisa norteou-se nos processos que efetivamente são mais empregados pelo Exército.



Fonte: Portal da Transparência, 2022.

As principais formas de contratação utilizadas pelo Exército, segundo a última atualização do Portal Transparência, em 2020, foram a Inexigibilidade, a Concorrência, a Dispensa de Licitação, a Tomada de Preços e o Pregão. O Pregão Eletrônico e o Sistema de Registro de Preços são utilizados em larga escala e também foram objeto desse estudo.

## 2.2 CONTRATAÇÃO DIRETA

No contexto das compras públicas, as aquisições de bens ou serviços podem ser realizadas por Contratação Direta, Inexigibilidade ou Dispensa de Licitação, conforme as situações previstas na Lei nº 14.133/21, respectivamente nos seus artigos 74. “É inexigível a licitação quando inviável a competição, em especial nos casos de:” e 75. “É dispensável a licitação:”, em situações excepcionais.

Segundo Portal de Transparência os processos de aquisição de Inexigibilidade e Dispensa de Licitação foram utilizados em 80% das compras públicas realizadas Exército no ano de 2021.

A utilização da contratação direta no Exército é justificável considerando-se principalmente, cumprindo o previsto em lei, a rapidez do processo e a oportunidade no atendimento da demanda.

Santos e Reis (2019) em seu estudo sobre Dispensa de Licitação Nas Organizações Militares conclui que:

**As licitações normais demandam muito tempo para a sua concretização**, além disso, há que se considerar o alto custo dos certames, estes dois quesitos causam ineficiência e prejudicam a Administração no que diz respeito à economicidade. **O tempo médio de conclusão dos Pregões é de 5 meses**, que é visto como algo ineficiente e oneroso para os Órgãos Públicos. **Os Processos de Dispensa variam de acordo com o objeto a ser licitado, ou seja, de acordo com os produtos ou serviços que serão adquiridos, mas em média são utilizados 15 dias para a sua concretização.** (SANTOS; REIS, 2019, p. 13, grifo nosso).

Importa ressaltar a importância da justificativa do emprego dessas formas de aquisição tendo em vista que para administração pública: Licitar é a regra.

Conforme Acórdão do TCU:

Justifique detalhadamente, em todas as contratações diretas, a razoabilidade dos preços contratados, de maneira a evidenciar com documentos que essa opção é, em termos técnicos e econômicos, a mais vantajosa para a Administração Pública, conforme dispõem o Acórdão nº 2.094/2004 - Plenário e art. 24, VIII, da Lei nº 8.666/1993. (TCU, Acórdão 1330/2008 Plenário).

A inexigibilidade e a dispensa da licitação, como formas de contratação direta, são as formas de aquisição de produtos e serviços mais utilizados pelos órgãos públicos e particularmente o Exército, com intuito principal de se obter maior eficiência e atendimento das demandas nas compras públicas, com maior rapidez.

## 2.3 INEXIGIBILIDADE

A inexigibilidade de licitação é um processo de aquisição utilizado pelo Exército, assim como toda administração pública, conforme as hipóteses previstas no Art. 74 da Lei nr 14.133/21.


Caracteriza-se por um processo de aquisição empregado quando a competição para aquisição de bens ou serviços for inviável devido a inexistência de competidores ou pela exclusividade do objeto.

Segundo Meirelles:

A inexigibilidade de licitação justifica-se nas hipóteses em que se verifica a impossibilidade jurídica da realização do certame, quer pela natureza do negócio envolvido, quer pelos objetivos sociais almejados pelo Poder Público. **A inviabilidade de competição, a que se refere a lei, contempla tanto as hipóteses nas quais o fornecedor é exclusivo (inciso I), quanto aquelas em que o contratado é o único que reúne as condições necessárias à plena satisfação do objeto do contrato (incisos II e III) (MEIRELLES, 2015, p. 111).**

O Centro de obtenções do Exército, organização militar responsável pela gestão das aquisições no âmbito do EB, possui um Check-list quanto a elaboração dos processos de Inexigibilidade, esse documento estabelece os componentes do processo, porém não estabelece prazos fixos para sua elaboração.

Figura 5 - Check-List para elaboração dos Processos de Inexigibilidade

 MINISTÉRIO DA DEFESA EXÉRCITO BRASILEIRO COMANDO LOGÍSTICO CENTRO DE OBTENÇÕES DO EXÉRCITO <b>CHECK LIST</b>				
OBJETO:	DOCUMENTAÇÃO	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
	Projeto Básico, com, no mínimo: - Vigência contratual; - Prazo de entrega; - Justificativa da Contratação; - Cláusula de Sustentabilidade; - Cláusula de Catalogação; - Fiscalização do Contrato; - Garantia Técnica; - Justificativa para Contrato Continuado, <u>SFC</u> - Cláusula de reajuste para contrato continuado, <u>SFC</u>			
	Estudos Preliminares			
	Análise de Risco para a Contratação			
	Minuta do Contrato (não é obrigatório)			
	Justificativa para inexigibilidade ou dispensa (pode estar no corpo do PB)			
	Declaração de Adequação Orçamentária (ou <u>NC</u> )			
	Relatório de pesquisa de preços			
	Proposta Comercial			
	Declaração de Exclusividade			
	Declaração que não emprega menores			
	Declaração que não há fato impeditivo para contratação			
	Declaração de que não se trata de atividade de custeio			
	Contrato social			
	Documentos dos proprietários da empresa ( <u>IDT</u> )			
	SICAF			
	DEMAIS OBSERVAÇÕES:			

Fonte: Centro de Obtenções do Exército, 2022



Conforme Figura 5, acima, extraem-se as seguintes etapas para o processo:

- 1) Solicitação da demanda;**
- 2) Planejamento;**
- 3) Recebimento e análise do processo;**
- 4) Precificação;**
- 5) Parecer Jurídico;**
- 6) Saneamento;**
- 7) Despacho com a autoridade competente;**
- 8) Ratificação;**
- 9) Publicação;**
- 10) Recebimento do Recurso; e**
- 11) Empenho.**

A inexigibilidade de licitação tem sido utilizada, em sua maior proporção, na contratação de materiais, equipamentos ou gêneros fornecidos por um único fornecedor e para serviços técnicos de natureza singular.

Os processos de inexigibilidade confeccionados e executados pelas organizações militares buscam a proposta mais vantajosa, com maior celeridade no atendimento da demanda e menos burocracia, preservando o erário.

No caso do processo de aquisição de manutenção para viaturas operacionais por Inexigibilidade, conforme a Figura 6, extraída do *kamboard* sistema de acompanhamento dos processos do Centro de Obtenções, o processo pode ser encerrado em 23 dias. Até a data atual, 31 de março de 2022, após 98 dias da data de registro de início, o processo ainda se encontrava na fase de recebimento do processo, restando ainda as fases de precificação, parecer jurídico, saneamento, despacho com a autoridade competente, ratificação e publicação.

**Figura 6 - Processo de Inexigibilidade para aquisição de serviços de manutenção**

Inex XX - CL IX(Bld) Processo de Contratação de SLI para as VBTP MR 6x6 Guarani

**Status:** aberto **Categoria:** DMAT **Designado:** Cap Gonçalves **Data fim estimada:** 15/01/2022 00:00  
**Prioridade:** 0 **Raia:** Inexigibilidade **Criador:** Cel Guimarães **Começado:** 23/12/2021 00:00  
**Coluna:** Recb Processo **Criado:** 23/12/2021 11:26  
**Posição:** 2 **Modificado:** 04/03/2022 09:03  
**Movido:** 23/12/2021 11:26

Fonte: Centro de Obtenções do Exército, 2022

Devido à inexistência de norma que regulamente o prazo para execução dos processos de inexigibilidade, os processos, em sua maioria, se alongam no tempo sem definição concreta de término. Esse fato se comprova pelo andamento dos processos no COEx, conforme Tabela 3, abaixo.

**Tabela 2 - Prazos de processo de Inexigibilidade**

Processo	Fase	Data de Criação	Prazo decorrido até 01/04/2022 (dias)	Situação
Aquisição de Serviço de manutenção de Viatura Blindada de Transporte	Recebimento do Processo/Análise	23/12/2021	99	Em andamento
Contratação de Empresa para Capacitação de Pessoal	Recebimento do Processo/Análise	10/11/2021	142	Em andamento
Equipagem para viaturas	Recebimento do Processo/Análise	04/03/2022	28	Em andamento
Manutenção de Equipamentos Aviônicos	Precificação	21/12/2021	101	Em andamento
Serviços de Manutenção de Material	Empenhado	04/10/2021	179	Contratado

Fonte: *Kamboard*, Centro de Obteções do Exército, 2022.

Quando da análise dos processos de Inexigibilidade, e sendo o COEx uma organização militar de referência quanto à formulação dos processos de aquisição, importam os prazos praticados, e verifica-se que os processos em andamento possuem duração conforme a complexidade do bem ou serviço a ser adquirido, sem definição prática de sua delimitação de tempo processual. Constata-se também a inexistência de dispositivo legal ou normativo que o definam prazos.

## **2.4 DISPENSA DE LICITAÇÃO**

A dispensa de Licitação é uma forma de contratação direta que pode ser realizada nos casos em que a licitação possui condições de ser realizada, no entanto, se realizada pode prejudicar o interesse público.

Consiste em uma forma legal de contrato governamental que não exige o uso de uma das formas de licitação. Assim, só pode ser utilizada nos casos definidos em lei.

Quando se trata de dispensa de licitação, dois aspectos são fundamentais no que se refere às compras públicas em organizações militares, além do cumprimento do amparo legal, o valor e o prazo.

O prazo previsto para aquisições por Dispensa torna o processo atrativo pois atende com oportunidade as compras de maior necessidade ou com premência nas OM.

Santos e Reis (2019) citam, em seu estudo sobre a Dispensa de Licitação em Organizações Militares, que:

O limite para dispensa de licitação é de até 10% das cotações de R\$ 150.000,00 para obras e serviços de engenharia e R\$ 80.000,00 para outros serviços e compras sendo previstas no art.23, I, "a" e II, "a", da mesma Lei 8.666/93 que abordam sobre os valores relativos às modalidades previstas. (SANTOS E REIS, 2019, p. 7, grifo nosso).

No mesmo estudo, cita-se o prazo de elaboração da Dispensa de Licitação pelo 55º Batalhão de Infantaria, localizado em Montes Claros, no estado de Minas Gerais. O prazo praticado pela organização militar é, em média, 15 dias, conforme as etapas da Tabela 4, abaixo.

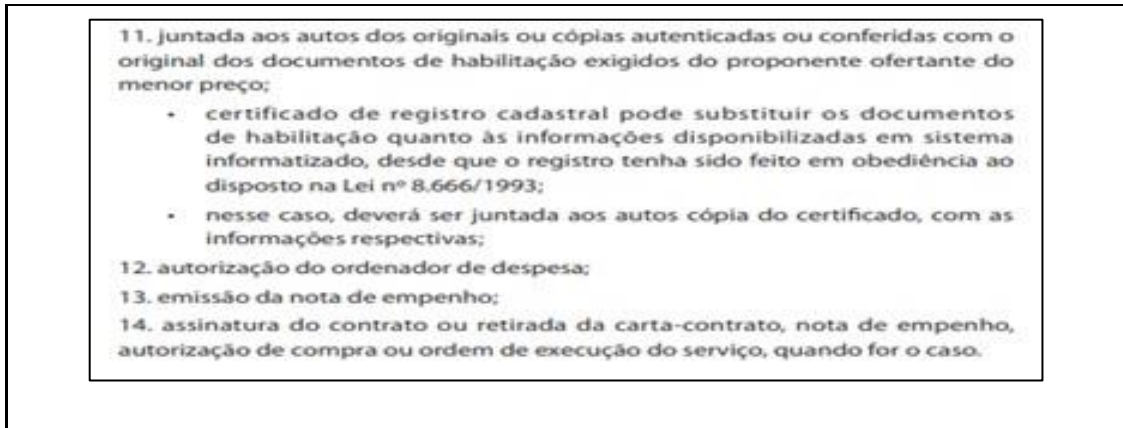
Tabela 3 - Dispensa de Licitação: etapas	
Ordem	Etapa
1	Parte Requisitória
2	Despacho do Ordenador de Despesas
3	Orçamentos
4	Termo de Abertura
5	Consulta Situação da Empresa SICAF
6	Consulta Situação da Empresa CEIS
7	Consulta Situação da Empresa CADIN
8	Nota de Empenho
9	Nota Fiscal

Fonte: 55º Batalhão de Infantaria (2018), adaptado pelo autor.

Os prazos e fases sucintos para elaboração são fatores que fazem da dispensa um dos meios mais utilizados nas compras públicas.

Sobre a mesma modalidade de contratação, o TCU, em sua Revista sobre Licitações e Contratos, Orientações e Jurisprudências, detalha as suas fases conforme a Figura 6 abaixo.

Figura 7 - Etapas da Dispensa de Licitação
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. solicitação do material ou serviço, com descrição clara do objeto;</li> <li>2. justificativa da necessidade do objeto;</li> <li>3. elaboração da especificação do objeto e, nas hipóteses de aquisição de material, das unidades e quantidades a serem adquiridas;</li> <li>4. elaboração de projetos básico e executivo para obras e serviços, no que couber;</li> <li>5. indicação dos recursos para a cobertura da despesa;</li> <li>6. pesquisa de preços em, pelo menos, três fornecedores do ramo do objeto licitado; <ul style="list-style-type: none"> <li>• deverão as unidades gestoras integrantes do Sistema de Serviços Gerais do Governo Federal adotar preferencialmente o sistema de cotação eletrônica;</li> <li>• caso não seja possível a obtenção de três propostas de preço, formular nos autos a devida justificativa;</li> </ul> </li> <li>7. juntada aos autos do original das propostas;</li> <li>8. elaboração de mapa comparativo dos preços, quando for o caso;</li> <li>9. solicitação de amostra ou protótipo do produto de menor preço, se necessário;</li> <li>10. julgamento das propostas;</li> </ol>



Fonte: TCU, 2010

Da análise dos atos processuais da Dispensa da Licitação verifica-se que a praticidade e a simplicidade na elaboração, aliado a oportunidade no atendimento da demanda, e em curtos espaços de tempo, são aspectos que favorecem a sua utilização.

## 2.5 PREGÃO

A Lei das Licitações, em 1993, estabeleceu as modalidades licitatórias. Almeida e Sano (2018, p. 90), citam as características práticas dessas modalidades: “são reconhecidas pelo excesso de rigidez e elevado controle burocrático, o que acaba por prejudicar a eficiência das compras”.

Posteriormente, a Lei 10.520 de 17 de julho de 2002 instituiu a modalidade de licitação denominada Pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, estabelecidos em edital, realizado por apresentação de propostas e lances, podendo ser de forma presencial, em sessão pública, ou na forma eletrônica. Essa nova modalidade promoveu importante celeridade nas compras públicas.

O Decreto 10.024 de 20 de setembro de 2019, substituto do Decreto 5.450 de 31 de maio de 2005, regula a modalidade do Pregão na forma eletrônica, conforme o Art. 1º:

Este Decreto regulamenta a licitação, na modalidade de pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa

eletrônica, no âmbito da administração pública federal. (BRASIL, 2019).

No contexto do pregão, importa o estudo do Pregão Eletrônico, uma das modalidades mais utilizadas pelas organizações militares.

## 2.6 PREGÃO ELETRÔNICO

Por definição o pregão eletrônico consiste em um modelo licitatório praticado com a finalidade de aquisição de produtos ou serviços de qualquer valor estimado.

Nesse tipo de licitação ocorrem sessões públicas onde são realizados lances sucessivos de propostas por meio eletrônico.

O Decreto 10.024/19 estabelece no seu Art. 1º:

**§ 1º A utilização da modalidade de pregão, na forma eletrônica, pelos órgãos da administração pública federal direta**, pelas autarquias, pelas fundações e pelos fundos especiais **é obrigatória**. (BRASIL DECRETO 10.024, 2019, grifo nosso).

A mesma lei define sua forma de realização:

Art. 5º O pregão, na forma eletrônica, será realizado quando a disputa pelo fornecimento de bens ou pela contratação de serviços comuns ocorrer à distância e em sessão pública, por meio do Sistema de Compras do Governo federal, disponível no endereço eletrônico [www.comprasgovernamentais.gov.br](http://www.comprasgovernamentais.gov.br). (BRASIL DECRETO 10.024, 2019).

A utilização do Pregão, como processo de aquisição no Exército, é de vital importância. Ele engloba grande parte das compras públicas devido as inúmeras vantagens que proporciona, entre elas, transparência e celeridade.

Marezi e Reis, em seu estudo sobre o Combate às Fraudes em Licitações na Modalidade do Pregão Eletrônico, durante o Curso no Exército de Gestão, Assessoramento e Estado-Maior, citam:

O Pregão Eletrônico proporciona grandes vantagens na aquisição de bens ou serviços para Administração

Pública, tais **como a diminuição de custos na aquisição, maior transparência no processo de compras, ausência de limite de valor, maior incentivo à competitividade e credibilidade nas contratações públicas**, além de reduzir as fraudes e viabilizar a todos interessados a chance de participação. (MAREZI; REIS, 2018, p. 10, grifo nosso).

O tempo médio praticado de elaboração do processo de pregão eletrônico é de aproximadamente 90 dias, não se considerando a ocorrência de falhas ou incorreções que ampliariam seu prazo de elaboração.

**Tabela 4 - Quadro de Etapas e Tempo de Formulação de um Pregão Eletrônico**

ATIVIDADE	PRAZO	INÍCIO	FIM
Levantamento de Necessidades e Histórico de Consumo	8 dias	Incerto	Incerto
Requisição	1 dia	D	D+1
Pesquisa de Preços	20 dias	D+2	D+21
Nomeação da Equipe de Planejamento da Contratação	1 dia	D+22	D+22
Estudo Técnico Preliminar	1 dia	D+23	D+23
Termo de Referência	1 dia	D+24	D+24
Edição da IRP	8 dias	D+25	D+32
Manifestação da IRP	8 dias	D+32	D+40
Análise da IRP	3 dias	D+41	D+43
Confirmação da IRP	5 dias	D+43	D+48
Ajuste do Termo de Referência	5 dias	D+49	D+53
Elaboração do Edital e demais anexos	5 dias	D+54	D+59
Autuação do Processo para CJU	2 dias	D+60	D+61
Análise da CJU – Emissão do Parecer Jurídico	15 dias	D+62	D+77
Análise e Despacho do OD no Parecer Jurídico	2 dias	D+78	D+79

Ajuste do Edital pós Parecer CJU – Versão PDF – Coleta de assinaturas do OD e Requisitante no TR revisado	1 dia	D+80	D+80
Total de dias	86*		
*Sem intercorrências ou falhas que provoquem a dilatação do prazo.			

Fonte: Cap QAO R/1 Adimilson Totti, Comando do 1º Grupamento de Engenharia, adaptado pelo autor, 2022.

### Segundo o Portal de compras públicas:

Na fase preparatória, são desenvolvidas as atividades internas da instituição, com o acompanhamento da Autoridade Competente.

Ou seja, na fase preparatória irá acontecer a apresentação de justificativa da necessidade da contratação, a verificação de disponibilidade orçamentária, a elaboração do termo de referência, com indicação do objeto de forma precisa, a elaboração do edital e a designação do pregoeiro e sua equipe de apoio. (PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS, online, 2022).

Ocorre que, devido à inexistência de lei ou norma que determinem prazos para elaboração das etapas internas do processo, os pregões eletrônicos se alongam no tempo.

**Tabela 5 - Tempo de Elaboração dos Pregões Eletrônicos no 55º BI**

PREGÃO	DESTINAÇÃO	REQUISIÇÃO	HOMOLOGAÇÃO	TEMPO TOTAL CONCLUSÃO
06/2018	Alimentos enlatados	07/mar/18	10/ago/18	5 Meses
03/2018	Materiais de Manutenção de Bens Imóveis (Geral)	31/jan/18	10/ago/18	6 Meses
10/2018	Material Permanente Saúde	14/jun/18	30/jul/18	2 Meses
05/2018	Material Descartável (Rancho)	15/jan/18	30/jul/18	6 Meses
01/2018	Material Expediente Btl (Expediente e Limpeza)	28/nov/17	05/jul/18	6 Meses
26/2017	Material Permanente Btl	17/fev/17	05/jul/18	5 Meses
27/2017	Concessão Uso - Área / Imóvel Público / ALFALATARIA	06/nov/17	09/jan/18	3 Meses
24/2017	Aquisição de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP)	09/ago/17	04/dez/17	4 Meses
23/2017	Aquisição de materiais para manutenção de computadores	16/out/17	05/jan/18	3 Meses
21/2017	Serviços de Buffet	24/ago/17	05/jan/18	5 Meses
20/2017	Aq. de Mat. para Manut. de Bens Imóveis (P.O.)	25/set/17	23/fev/18	5 Meses
08/2017	Aquisição de Gêneros Alimentícios - Panificação	10/mai/17	23/nov/17	6 Meses
07/2017	Serviços de Lavanderia	04/abr/17	12/set/17	5 Meses
03/2017	Aquisição de Uniformes Especiais - (PASA)	15/fev/17	15/setembro/17	6 Meses
02/2017	Aquisição de Gêneros Alimentícios	05/jun/17	31/out/17	4 Meses

Fonte: 55º BI.



Apesar de ser célere se comparado a outros modelos licitatórios, os pregões no âmbito do Exército ainda apresentam um tempo demasiado, conforme o exemplo do 55º BI.

## 2.7 SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS (SRP)

A Lei nº 8.666/93 no Art. 15 estabelece que as compras públicas devem ser processadas por meio do Sistema de Registro de Preços (SRP), sempre que possível. O SRP é utilizado quando há intenção por parte do órgão público em realizar o registro dos preços de produtos e serviços para compras posteriores com os preços registrados.

A Secretaria de Economia e Finanças, órgão do Exército Brasileiro responsável por supervisionar, realizar as atividades de planejamento, acompanhamento e execução orçamentária, estabeleceu pela Portaria nº 01 - SEF, de 18 de agosto de 2017, que:

Sistema de Registro de Preços (SRP) é o conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e **aquisição de bens, para contratações futuras**. (BRASIL, 2017, online, grifo nosso).

As organizações militares utilizam amplamente o SRP, pois além de propiciar transparência e celeridade, pode ser considerada como a modalidade de pregão menos burocrática, otimizando as compras e tornando oportuno o atendimento da demanda pelo período de um ano, enquanto é válida a Ata de Registro de preço.

A Ata é um documento vinculativo, obrigacional, com característica de compromisso, para futura contratação, em que se registram os preços dos fornecedores.

O SRP foi instituído pelo Decreto nº 7.892 de 23 de janeiro de 2013, disciplinou a matéria e possibilitou a sua utilização nas seguintes hipóteses:

- quando, pelas características do bem ou serviço, houver necessidade de contratações frequentes;
- quando for conveniente a aquisição de bens com previsão de entregas parceladas ou contratação de serviços remunerados por unidade de medida ou em regime de tarefa. (BRASIL, Decreto nº 7.892, 2013).

Como principais vantagens do SRP pode-se citar a racionalização das compras, a possibilidade de novos planejamentos de compras no período da validade do certame, a execução de contratações futuras, a aquisições por outras UGE, o lançamento do certame sem recursos previstos, e ainda, a possibilidade de aquisições centralizadas, tudo isso propiciando celeridade e transparência, com redução de custos.

A assinatura da Ata de Registro de Preços possibilita as OM à compra, ou não, do bem ou serviço, não sendo contraída nenhuma obrigatoriedade. Quanto ao fornecedor, há o comprometimento do fornecimento, no valor e quantidade estipulados.

Ressaltando a celeridade, Pereira, em sua análise dos processos licitatórios realizados pela seção de licitações da Base de Aviação do Exército, localizada em Taubaté, no estado de São Paulo, cita:

Como visto, o **Sistema de Registro de Preços permite à Administração contratar serviços e adquirir bens de forma célere e eficiente**, valendo-se de um cadastro de preços previamente elaborado por meio de licitação e, em virtude do Decreto nº 7.892/2013, o SRP revestiu-se de uma maior legalidade, haja vista, aos limites às contratações de um mesmo objeto, acabando com a possibilidade de adesões de ata infinitas. (PEREIRA, p. 21, 2022).

Entretanto, apesar das facilidades e vantagens do processo, as organizações militares ainda encontram dificuldades na confecção dos processos, principalmente no saneamento de falhas processuais, formação de preços e análise jurídica.

A Tabela 7, abaixo, apresenta as fases processuais e o planejamento de um SRP no Centro de Obtenções do Exército, em Brasília, no Distrito Federal. A previsão estabelece 78 dias para sua elaboração, porém, há de se ressaltar o prazo de 21 dias somente para ajustes ou saneamento, 27% do seu prazo decorrido será utilizado em correções.

Tabela 6 - Cronograma de elaboração de processo de SRP

Responsável	Fase/Atividade	Prazo da Fase	Prazo Decorrido	Data Estimada
Demandante	Entrega do processo autuado e folhas numeradas na DPIC	0	D	24/03/2022
DPIC	Recebimento, conferência dos documentos e protocolo	0	0	24/03/2022
Demandante	Necessidade de ajustes no TR	5	0	24/03/2022
DPIC	Despacho para a DALC/SALC	1	1	25/03/2022
SALC	Recebimento da DPIC	0	1	25/03/2022
SALC	Conferência da documentação e mídia, autuação e numeração do processo e das folhas anexadas.	2	3	27/03/2022
Demandante	Necessidade de ajustes no TR	15	3	27/03/2022
SALC	Elaboração das minutas de Edital Ata e Contrato	0	3	27/03/2022
SALC	Envio à SACPP	0	3	27/03/2022
SACPP	Recebimento e análise	5	8	01/04/2022
Demandante	Necessidade de ajustes na Pesquisa de Preços	15	8	01/04/2022
SACPP	Emissão do Parecer e restituição à SALC	10	18	11/04/2022
SALC	Recebimento da SACPP	0	18	11/04/2022
SALC	Lançamento da IRP e procedimentos com Participantes	15	33	26/04/2022
SALC	Finalização das minutas e digitalização do processo	3	36	29/04/2022
DALC DPIC	Envio à CONJUR	1	37	30/04/2022
CONJUR	Análise, emissão da Manifestação Jurídica e retorno à DALC	25	62	25/05/2022
DPIC DALC	Recebimento da CONJUR	0	62	25/05/2022

SALC	Análise e envio ao Demandante para saneamento	2	64	27/05/2022
Demandante	Saneamento e retorno à SALC	10	74	06/06/2022
SALC	Recebimento do Demandante	0	74	06/06/2022
SALC	Nec de retorno à CONJUR, ajustes e novo envio	3	74	06/06/2022
DALC DPIC	Envio à CONJUR	1	74	06/06/2022
CONJUR	Análise, emissão da Manifestação Jurídica e retorno à DALC	25	74	06/06/2022
DPIC DALC	Recebimento da CONJUR	0	74	06/06/2022
SALC	Análise e envio ao Demandante para saneamento	1	74	06/06/2022
Demandante	Saneamento e retorno à SALC	10	74	06/06/2022
SALC	Saneamento e finalização do edital	4	78	10/06/2022

Fonte: Cap RI Antônio Carlos Decoll (COEx), adaptado pelo autor, 2022.

Ressalta-se que não há padronização técnico-normativa quanto as etapas e prazos do processo, variando em cada organização militar, o que produz efeitos negativos isentando responsabilidades e provocando impactos negativos na celeridade da futura contratação, bem como no preço contratado.

## 2.8 CONCORRÊNCIA

A concorrência é a modalidade licitatória destinada as compras públicas de vulto. Os valores previstos em lei para essa modalidade são acima de R\$ 3,3 milhões, para obras e serviços de engenharia, e R\$ 1,43 milhão, para produtos e serviços.


Conforme deliberação do TCU:

Observe, nos procedimentos licitatórios sob a modalidade concorrência, que o disposto no art. 22, § 1º, da Lei nº 8.666/1993 **não prevê distinção entre cadastrados e não cadastrados** nos registros cadastrais da Administração. (TCU, 1999, online, grifo nosso).

No Exército, esta modalidade é amplamente utilizada para realização de obras, como no Processo N° 001/2022 realizado pela

Comissão Regional de Obras / 3, para construção de dois pavilhões administrativos, no valor de R\$ **6.009.177,80**, conforme edital da Figura 8, abaixo.

**Figura 8 - Concorrência nº001/2022**



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
COMISSÃO REGIONAL DE OBRAS 3  
UASG: 160396  
CONCORRÊNCIA Nº 001/2022  
(Processo Administrativo nº 64327.002912/2022-30)**

Torna-se público, para conhecimento dos interessados, que a Comissão Regional de Obras 3, por meio da sua Seção de Aquisições, Licitações e Contratos, sediada na Rua Sete de Setembro 332, Porto Alegre/RS, realizará licitação, na modalidade **CONCORRÊNCIA, do tipo menor preço global, sob regime de empreitada por preço unitário**, nos termos da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, da Lei nº 11.488, de 15 de junho de 2007, da Lei de Diretrizes Orçamentárias vigente, do Decreto nº 8.538, de 06 de outubro de 2015, Decreto nº 7.746, de 05 de junho de 2012, do Decreto n. 7.983, de 08 de abril de 2013, do Decreto 9.507, de 21 de setembro de 2018, das Instruções Normativas SEGES/MP nº 05, de 26 de maio de 2017, Instrução Normativa SLTI/MP nº 1, de 19 de janeiro de 2010, da Instrução Normativa SEGES/MP nº 3, de 26 de abril de 2018, Instrução Normativa SEGES/MP nº 6, de 6 de julho de 2018 e, ainda, de acordo com as condições estabelecidas neste Edital.

**Data da sessão:** 20 de abril de 2022.  
**Horário:** 09:00 horas.  
**Local:** Seção de Aquisições, Licitações e Contratos da CRO/3.  
**Critério de Julgamento:** Menor preço global.  
**Regime de Execução:** Empreitada por Preço Unitário.

Fonte: CRO/3, <http://www.cro3.eb.mil.br>, 2022.

Quanto à padronização de procedimentos da fase interna desse processo, os dispositivos legais prevêem a elaboração dos seguintes documentos: documento de oficialização da demanda, Estudo Técnico Preliminar, Termo de Referência, Pesquisa de Preços, Projeto Básico e Mapa de Riscos. Além desses, podem ser confeccionados inúmeros outros documentos conforme o objeto, como no processo supracitado, especificados na Tabela 8, abaixo. São documentos que possuem complexidade e não possuem tempo determinado, afetando o prazo do processo com um todo.

Tabela 7 - Documentos e anexos do processo na modalidade concorrência	
Número	Minuta do Contrato
1	Planilha orçamentária sintética com valor do material e da mão de obra
2	Composição do BDI

3	Cronograma Físico-Financeiro
4	Declaração de Conhecimento
5	Modelo de Proposta
6	Declaração de inexistência de fato Impeditivo de habilitação
7	Declaração de enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte
8	Declaração disponibilidade
9	Comprovação para habilitação técnica
10	Declaração de ciência das condições do edital
11	Trabalho degradante
12	Reserva de cargos
13	Ficha de Composições
14	Orçamento descritivo não desonerado
15	Planilha Vazia Equipamentos

Fonte: CRO/3, <http://www.cro3.eb.mil.br>

Neste modelo licitatório também ocorre a falta de normatização quanto às etapas internas do processo, o que faz com que seus prazos se alonguem demasiadamente.

## 2.9 TOMADA DE PREÇOS

Na nova Lei 14.133/21, a tomada de preços não está mais prevista como modelo licitatório.

Apesar da futura extinção desse tipo de licitação, por ser uma das modalidades mais utilizadas no âmbito do exército, importa o seu estudo no que se relaciona a celeridade na formação dos seus processos.

A tomada de preços é uma modalidade licitatória em que, baseado em um cadastro prévio, são estabelecidos fornecedores. O cadastramento deverá cumprir as condições exigidas, sendo analisada a situação de conformidade da empresa. O cadastramento pode ser

realizado até 3 dias antes da data em são recebidas as propostas. A modalidade possui um teto de R\$ 3.3 milhões para obras de engenharia e de R\$ 1,43 milhões para bens e serviços.

Segundo Meirelles:

**O que caracteriza e distingue da concorrência é a existência da habilitação prévia dos licitantes através dos registros cadastrais**, de modo que a habilitação preliminar se resume na verificação dos dados constantes dos certificados de registro dos interessados e, se for o caso, se estes possuem a real capacidade operativa e financeira exigida no edital” (MEIRELLES, 2020, p. 309, grifo nosso)

No Exército, a modalidade é utilizada na realização de obras de engenharia, e também, em compras de alta monta.

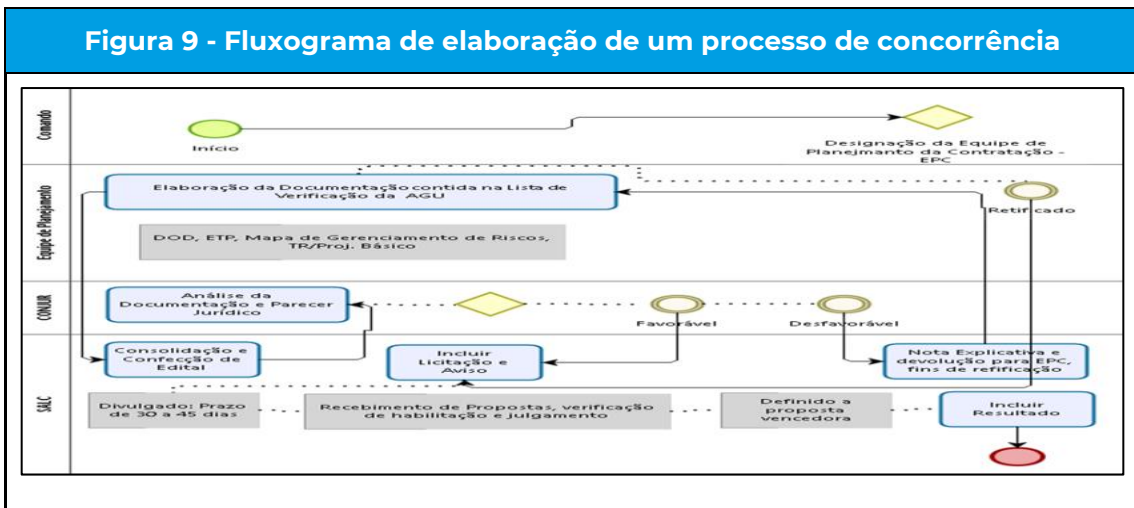
A prática das OM, na execução dessa modalidade, propiciou a adoção de procedimentos padrão como no caso do 1º Grupamento de Engenharia, conforme a Tabela 9, abaixo.

<b>Tabela 8 - Quadro de Tempo para Tomada de Preços para Obras e Serviços de Engenharia</b>			
<b>Atividade</b>	<b>Prazo</b>	<b>Início</b>	<b>Término</b>
Projeto Básico Completo	30 dias	Incerto	Incerto
DIEx Req + Publicação EPC + ETP	1 dia	D	D+1
Elaboração do Edital e demais anexos	5 dias	D+2	D+7
Autuação do Processo para CJU	2 dias	D+8	D+9
Análise da CJU – Emissão do Parecer Jurídico	15 dias	D+10	D+25
Análise e Despacho do OD no Parecer Jurídico	2 dias	D+27	D+28
Ajuste do Edital pós Parecer CJU – Versão PDF – Coleta de assinaturas do OD	1 dia	D+29	D+29
Publicação do Aviso de Abertura no Diário Oficial da União	1 dia	D+30	D+30
Divulgação do Edital e Registro de Propostas do Fornecedor	15 dias	D+31	D+46

Abertura da Sessão Pública – Credenciamento – Habilitação	1 dia	D+47	D+47
Prazo	72*		
<b>Contratempos e Prazos Indeterminados</b>			
Prazo para entrega (depende do Projeto Básico)			
Recebimento e conferência (depende do Projeto Básico)			
*Sem intercorrências ou falhas que provoquem a dilatação do prazo.			

Fonte: Cap QAO R/1 Adimilson Totti, Comando do 1º Grupamento de Engenharia, adaptado pelo autor, 2022.

Na fase interna desta modalidade, não há padronização legal de prazos. Tudo baseia-se em procedimentos operacionais padrão estabelecidos pelas organizações militares.



Fonte: Departamento de Engenharia e Construção, 2022

Conforme a Figura 8 acima, foi estabelecido um fluxograma para concorrência. Os procedimentos previstos foram determinados pelo Departamento de Engenharia, não pelo Exército ou ordenamento legal.





## 3

**METODOLOGIA**

Com a finalidade de atender aos objetivos desta pesquisa, foram estudados os processos de elaboração das principais modalidades de aquisição utilizados pelas UGE nas compras públicas do Exército Brasileiro.

Com base na revisão bibliográfica, foram estabelecidos quais as principais fases que constituem cada uma das modalidades.

A aplicação do questionário teve o objetivo de levantar dados que comprovem as causas do problema, quais fatores influem no prazo processual.

As entrevistas basearam-se na coleta de dados sobre os processos na ótica de agentes externos.

A tipologia da pesquisa científica deste estudo pode ser classificada da seguinte forma:

<b>Tabela 9 - Classificação da Pesquisa</b>	
<b>Classificação</b>	<b>Modalidade</b>
Quanto à natureza	Aplicada
Quanto à abordagem	Qualitativa-Quantitativa
Quanto ao objetivo geral	Exploratória
Quanto aos procedimentos técnicos	Bibliográfica e Levantamento

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

**3.1 LIMITES DO ESTUDO**

As licitações, aquisições e contratos são atividades intrínsecas a administração militar. O objetivo maior das compras públicas está em adquirir materiais e serviços que atendam as necessidades das organizações militares (OM) administrativas e operacionais.

As OM que são unidades gestoras executoras são as responsáveis pelos processos de aquisição e contratação das demandas, sendo essa sua atividade primordial e rotineira.

O limite deste estudo foram as UGE, atualmente 423. Não se aplicam os achados e conclusões às unidades gestoras não executoras.

Esse estudo diagnosticou a situação atual dos processos de aquisição nas unidades gestoras executoras do Exército Brasileiro nas modalidades de Dispensa de Licitação, Inexigibilidade, Tomada de Preços, Concorrência, Pregão Eletrônico e Sistema de Registro de Preços.

Considerando a duração dos processos, o limite temporal do Estudo abrange os anos de 2019 a 2021.

### **3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

O órgão do Exército responsável para normatização e coordenação das UGE é a Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO).

Segundo a DGO, existem na Força Terrestre, atualmente, 423 unidades gestoras executoras. Esta foi a população do Estudo.

A amostra foi delimitada pelos chefes das seções de aquisições e responsáveis pelas aquisições de 176 UGE.

A amostra estabeleceu como parametro de nível de confiança 90% e uma margem de erro de 5%.

A amostra ficou definida pela quantidade mínima de 176 respostas, assim distribuídas, conforme a Tabela 11, abaixo.

Tabela 10 - Amostra

Região Militar	Estados da Federação	Nr de UGE	Mínimo de Respostas
1ª RM	Rio de Janeiro e Espírito Santo	70	28
2ª RM	São Paulo	31	12
3º Gpt Log	Rio Grande do Sul	74	30
4ª RM	Minas Gerais	16	6
5ª RM	Paraná e Santa Catarina	37	15
6ª RM	Bahia e Sergipe	12	5
7ª RM	Alagoas, Pernambuco, Paraíba e. Rio Grande do Norte	35	14
8ª RM	Pará, Amapá e Maranhão	19	8
9º Gpt Log	Mato Grosso do Sul e Mato Grosso	28	11
10ª RM	Ceará e Pauí	12	5
11ª RM	Distrito Federal, Goiás e Tocantins.	55	22
12ª RM	Amazonas, Acre, Roraima e Rondônia.	33	1 3
Total		423	176

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

O critério de distribuição estabelecido para cada Região Militar ou Grupamento Logístico foi de 41% com base no resultado de 41,51% obtido da razão de 176 para 423.

Quanto ao valor de 41% para cada Região Militar ou Grupamento Logístico, quando o décimo de cada cálculo foi igual ou superior a 0,5, o inteiro superior foi adotado. Se o décimo foi inferior, foi adotado o número inteiro.

### 3.3 DELINEAMENTO DO ESTUDO

O estudo se ampara nas leis, doutrinas, jurisprudências, normatizações, levantamentos bibliográficos de autores, estudos na área, acordãos e decisões de órgãos de fiscalização internos e externos. Foi realizada também a análise dos regulamentos e normas do Exército sobre o assunto.

Os questionários foram destinados aos chefes das seções de aquisições das UGE e as entrevistas foram realizadas com membros os membros da consultoria jurídica do Exército.

### 3.4 MÉTODO DE PESQUISA

Quanto à natureza, essa pesquisa é classificada como aplicada, pois o problema é uma realidade diária das UGE. Segundo Gil (2019), “a pesquisa aplicada, abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”. A elaboração dos processos de compras é a principal função das seções de aquisições das organizações que realizam compras públicas para o Exército.

Essa pesquisa se enquadra como quantitativa. Com o questionário aplicado nas UGE foram produzidas informações que geraram dados objetivos. Fachin (2003), cita sobre a pesquisa quantitativa, “a coleta de dados é realizada através de questionários que apresentam variáveis distintas, cujas análises são geralmente apresentadas através de tabelas e gráficos”.

O objetivo do estudo foi analisar a celeridade dos processos e sua efetividade temporal. De forma exploratória, determinar quais os prejuízos da perda de tempo na elaboração dos processos. Conforme cita Gil (2008), o objetivo de uma pesquisa exploratória é o estudo de um tema ainda pouco explorado. Esse assunto é pouco explorado e carece de atenção por parte de pesquisadores e legisladores.

O levantamento bibliográfico foi uma técnica utilizada neste estudo. Com base na disciplina legal, nos dispositivos técnico-normativos, na bibliografia sobre o tema, em teses, em sítios da *internet* e em processo elaborados pelas organizações militares do Exército foi

possível estabelecer os procedimentos de cada processo e os prazos praticados.

A pesquisa foi baseada na busca de dados empíricos e na análise da legislação e normatização referente às compras públicas. A experiência vivenciada pelas UGE, que praticam as aquisições como atividade rotineira, permitiu o levantamento dos objetos do Estudo.

Os critérios de inclusão e exclusão foram estabelecidos pelo volume de processos demandados. As unidades gestoras executoras com maior volume de processos de aquisição e contratações, volume de recursos empenhados e contratações, foram incluídas.

A participação na pesquisa de militares, com experiência e que ocupam cargos com responsabilidade na elaboração dos processos, foi de suma importância devido ao conhecimento acerca dos óbices processuais encontrados no dia-a-dia.

### **3.5 VARIÁVEIS**

A pesquisa utilizou-se de variáveis independentes e dependentes no estudo. Foram consideradas como variáveis independentes os fatores internos e externos que influenciam na celeridade dos processos.

A variável dependente foi determinada como os retardos na elaboração dos processos de aquisição, conduzindo a prazos processuais superiores a 90 dias.

As variáveis independentes foram medidas por meio de questionários a serem respondidos pelos chefes das seções de aquisições das UGE, determinando o nível de causalidade em relação àquela dependente.

Ainda relacionado às variáveis independentes, no que se refere aos fatores externos, a medição ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com objetivo de se obter dados da observação de agentes externos que participam da análise dos processos.

**Tabela 11 - Definição de variáveis**

Variáveis Independentes	Indicadores	Medição	Variável Dependente
Fatores Internos	- Experiência e capacitação dos agentes	Questionário	Os retardos na elaboração dos processos de aquisição, conduzindo a prazos processuais superiores a 90 dias
	- Formulação de processos com falhas		
	- Estrutura das seções de aquisições		
	- Especificação do material ou serviço a ser adquirido		
Fatores Externos	- Tempo de análise processual pela consultoria jurídica	Questionário e	
	- Tempo de elaboração da pesquisa de preço	Entrevista Semiestruturada	

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

### 3.6 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Na pesquisa, foi utilizado o questionário com perguntas fechadas. Foi escolhido pela simplicidade e abrangência, e implementado por meio do sistema eletrônico interno obtendo-se acesso nos locais de difícil comunicação e em todo território nacional.

As perguntas foram fechadas com objetivo de se levantar aspectos práticos dos processos na observação de quem os executa.

Os questionários foram respondidos por meio da expedição de documentos internos com link para acesso aos questionários na plataforma *SurveyMonkey*. Foram destinados aos chefes dos setores de aquisição dessas unidades, por meio de documento oficial entre as organizações militares. Foram respondidos de forma voluntária e anônima.

O Questionário do *SurveyMonkey* dividiu-se em 5 partes, cada uma com objetivo específico da pesquisa. Foi realizado um teste do questionário, com objetivo de ajustes, com 10% da amostra.

Os mesmos foram enviados e respondidos pelos chefes das seções de aquisição de UGE em todos os estados da federação cumprindo o percentual previsto para amostra.

**Tabela 12 - Divisão das partes do Questionário SurveyMonkey**

	Parte 1	Parte 2	Parte 3	Parte 4	Parte 5
Informações que se pretende levantar	Dados que caracterizem o público respondente como chefe ou integrante de Seções de Licitações.	Dados que definam os processos de aquisição confeccionados pelas organizações militares e seus respectivos prazos praticados.	Dados sobre os fatores internos da elaboração dos processos de aquisição: capacitação e experiência dos agentes, formulação dos processos, estrutura das seções, especificação do material ou serviço a ser adquirido.	Dados sobre os fatores externos da elaboração dos processos de aquisição: Tempo de análise processual pela consultoria jurídica e Tempo de elaboração da pesquisa de preço.	Dados sobre os impactos da falta de celeridade na eficiência, na oportunidade e na economicidade.
Propósito	Comprovar que os respondentes atendem o percentual da amostra, em todas as regiões do país, e que possuem experiência e conhecimento na elaboração dos processos de aquisição.	Comprovar que as organizações militares confeccionam os processos de Dispensa de Licitação, Inexigibilidade, Pregão, Sistema de Registro de Preço, Tomada de Preço e Concorrência. Determinar os prazos de elaboração praticados em cada processo.	Comprovar ou não que os fatores internos influem na celeridade dos processos e que são praticados prazos superiores a 90 dias na confecção dos mesmos.	Comprovar ou não que os fatores externos influem na celeridade dos processos e que são praticados prazos superiores a 90 dias na confecção dos mesmos.	Comprovar que prazos superiores a 90 dias provocam retrabalhos, queixas com preços maiores e entregas inoportunas.

Fonte: Autor, 2022.

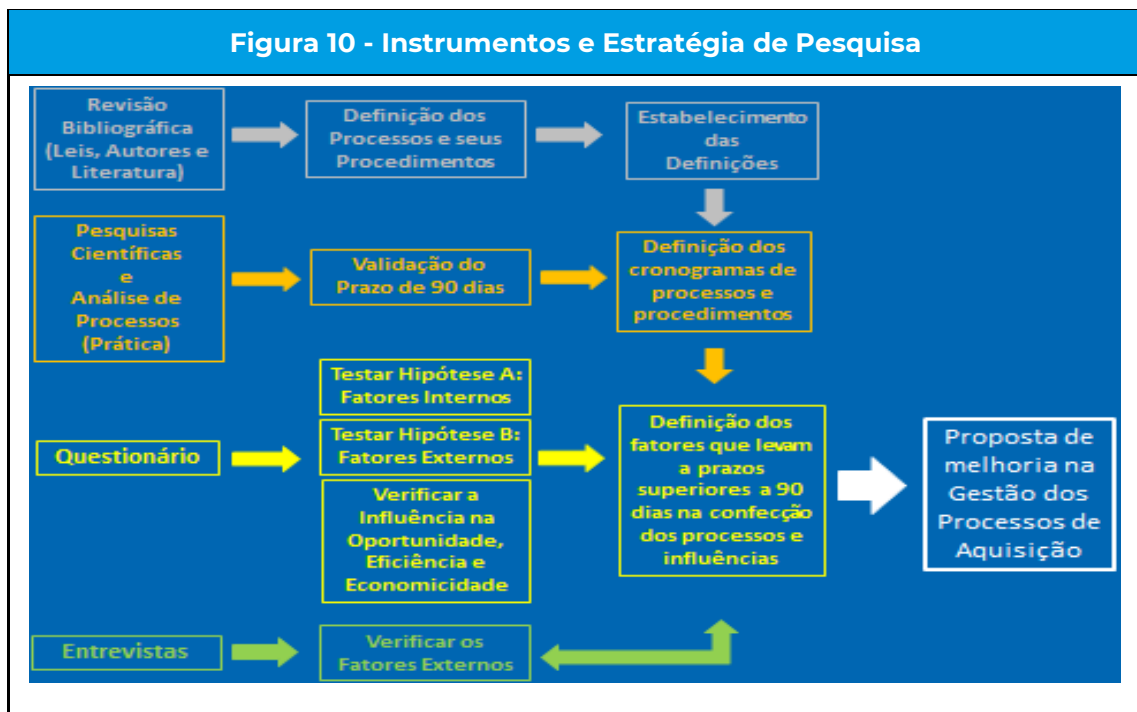


A revisão de bibliográfica buscou realizar o levantamento das etapas e procedimentos dos processos de aquisição. Foi realizada uma busca em estudos e pesquisas científicas, bem como uma análise dos processos de aquisição em andamento no Exército, tudo com a finalidade de se verificar a viabilidade da elaboração processual no prazo de 90 dias.

As entrevistas com os agentes da Consultoria Jurídica do Exército teve como objetivo levantar a normatização, as principais falhas e o tempo de análise dos processos, na visão dos agentes que analisam juridicamente os processos externamente.

### 3.7 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

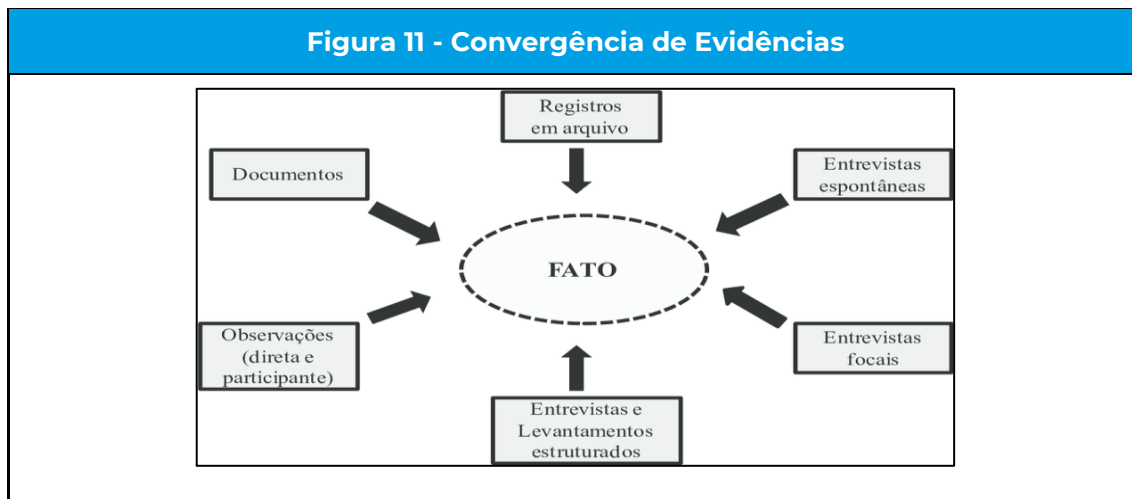
A pesquisa documental, a revisão bibliográfica, o questionário e as entrevistas semiestruturadas foram os pilares do estudo, cada um com objetivo. Os instrumentos convergiram nos dados fornecidos apresentando relações entre os fatores internos e externos e a celeridade processual.



Fonte: O Autor, (2022).

O método quantitativo foi conclusivo no estudo ao estabelecer quais são os processos mais utilizados. Possibilitou ainda o

entendimento da dimensão da influência dos fatores na falta de celeridade das compras públicas. Forneceu informações numéricas claras sobre a situação dos processos de aquisição no Exército quanto aos seus comportamentos de processamento.



Fonte: Yin (2005, p. 127).

Nesse estudo foi de suma importância a utilização dos três instrumentos, pois convergiram entre si, proporcionando a visão do que ocorre na elaboração dos processos. Os achados possibilitaram subsídios para formulação de propostas de melhoria na gestão dos processos de aquisição nas UGE.



## 4

## RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Após a aplicação dos questionários, a revisão da literatura e as entrevistas, os dados foram criticados com intuito de se identificar:

- 1) os processos de aquisição mais utilizados pelas UGE;
- 2) os prazos praticados na elaboração;
- 3) se os fatores internos as UGE retardam os processos;
- 4) se os fatores externos as UGE retardam os processos; e
- 5) se há influência da falta de celeridade processual na economicidade, oportunidade e na eficiência das contratações.

Sobre a aplicação do questionário, importa ressaltar que o percentual dos respondentes foi superior ao estabelecido proporcionando confiabilidade aos dados obtidos.

Tabela 13 - Respondetes da Pesquisa

RM/Gpt Log	Estados da Federação	Nr de UGE	Mínimo de Respostas	Questionários Enviados	Respostas Recebidas
1ª RM	Rio de Janeiro e Espírito Santo	70	<b>30</b>	50	<b>36</b>
2ª RM	São Paulo	31	<b>13</b>	24	<b>21</b>
3º Gpt Log	Rio Grande do Sul	74	<b>31</b>	50	<b>38</b>
4ª RM	Minas Gerais	16	<b>7</b>	13	<b>7</b>
5ª RM	Paraná e Santa Catarina	37	<b>15</b>	23	<b>22</b>
6ª RM	Bahia e Sergipe	12	<b>5</b>	11	<b>6</b>
7ª RM	Alagoas, Pernambuco, Paraíba e Rio Grande do Norte	35	<b>14</b>	30	<b>30</b>
8ª RM	Pará, Amapá e Maranhão	19	<b>8</b>	19	<b>12</b>

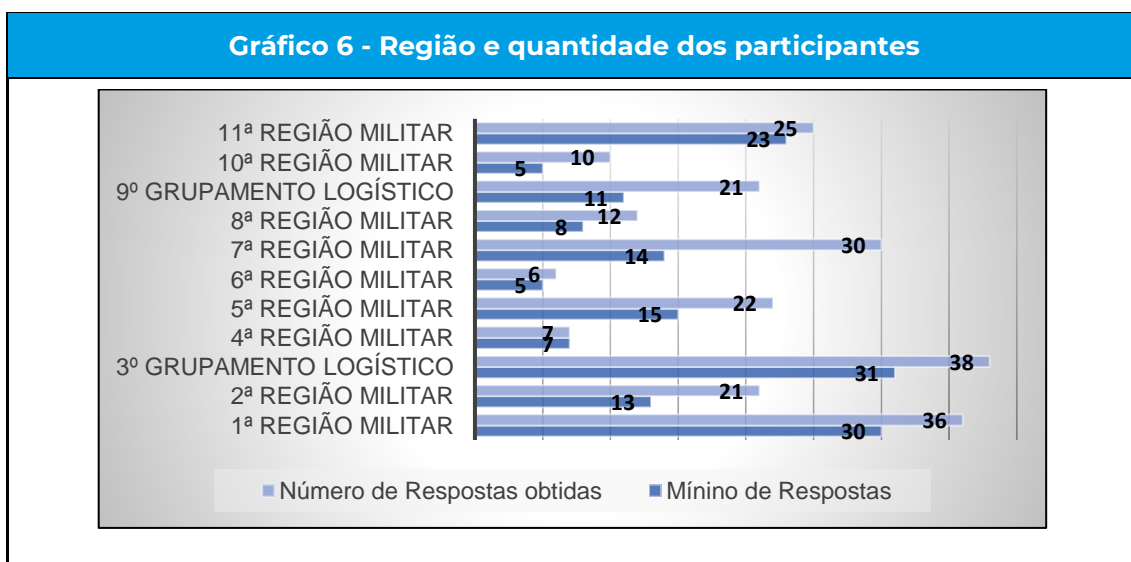
9º Gpt Log	Mato Grosso do Sul e Mato Grosso	28	<b>11</b>	24	<b>21</b>
10ª RM	Ceará e Piauí	12	<b>5</b>	12	<b>10</b>
11ª RM	Distrito Federal, Goiás e Tocantins.	55	<b>23</b>	32	<b>25</b>
12ª RM	Amazonas, Acre, Roraima e Rondônia.	33	<b>14</b>	28	<b>24</b>
		422	<b>176</b>	316	<b>252</b>

Fonte: O Autor, surveymonkey, 2022.

## 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO ALVO

Esta parte do questionário buscou identificar os dados que caracterizassem o público respondente. Os questionamentos foram destinados aos chefes ou integrantes da seções de licitações de todas as regiões do país que possuíssem experiência, capacitação, conhecimento global dos processos e condições técnicas para responder a pesquisa.

1. Qual a Região Militar ou Grupamento Logístico na área de responsabilidade em que o Sr (a) serve?

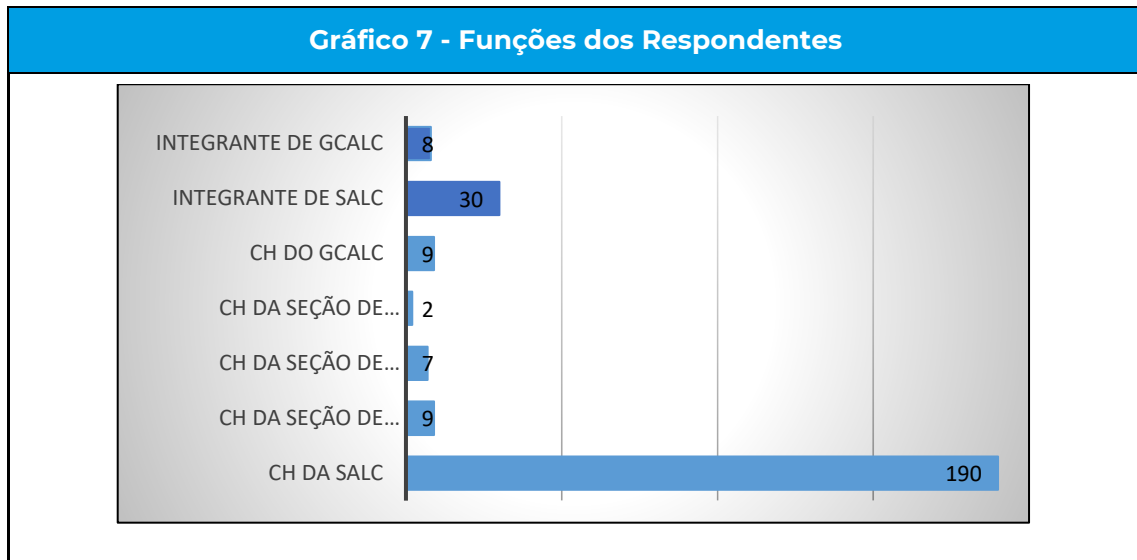


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 2 do Questionário, 2022.

Neste questionamento buscou-se comprovar o número mínimo de repostas previstas para amostra por regiões do país. As respostas demonstram que o percentual foi superior ao estabelecido, atendendo

os aspectos quantitativos e regionais. O índice determinado para cada região foi de 41%, em todas as regiões esse percentual foi atendido, excedendo em 14% no somatório geral das respostas obtidas.

2. Qual alternativa mais se aproxima a função exercida pelo Sr(a)?

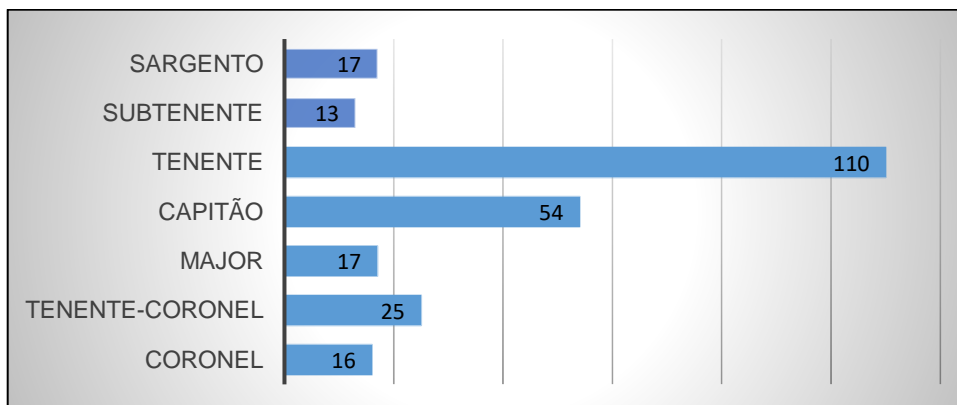


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 3 do Questionário, 2022.

No gráfico acima, o questionamento refere-se a função dos respondentes, sendo importante que a maioria das respostas fosse composta pelos chefes das seções. A função de chefe de setor possui a responsabilidade de coordenação do processo como um todo e permite o conhecimento sobre todas as etapas dos processos. Os dados mostram que 85% da amostra que respondeu a pesquisa exercia a função de chefia. Fica comprovada a capacidade e conhecimento dos militares sobre as modalidades de aquisição e a formulação dos processos.

### 3. Qual o Posto ou Graduação do Sr (a)?

**Gráfico 8 - Posto ou graduação dos militares das seções de aquisições**

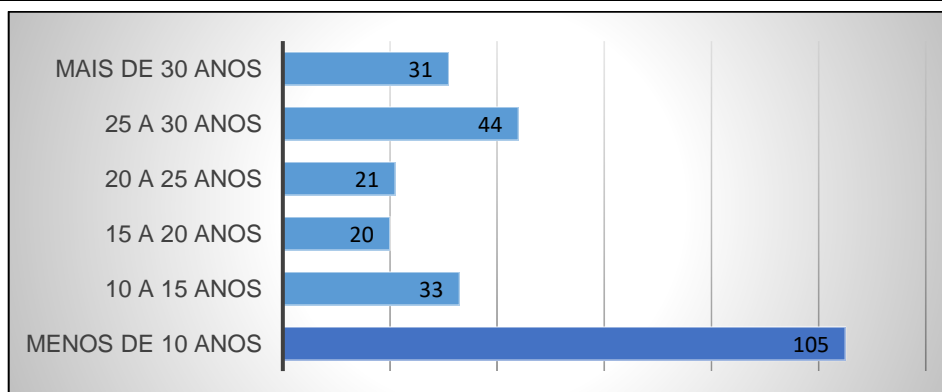


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 4 do Questionário, 2022.

O questionamento referiu-se ao posto ou graduação dos chefes de seções. Os tenentes, maior parte dos respondentes da pesquisa, tem habilitação desde sua formação para chefiar seções e grupos administrativos e operacionais. Os oficiais superiores (maiores, tenente-coronéis e coronéis) agregam, além do conhecimento de cursos realizados no exército, a experiência na carreira, que propicia condições mais apropriadas para a coordenação e desenvolvimento dos processos. Os dados mostram que 88% da amostra são oficiais com habilitação para coordenação e formulação dos processos por formação profissional, habilitação ou experiência.

### 4. Qual o tempo de serviço do Sr (a) no Exército?

**Gráfico 9 - Tempo de serviço no Exército**

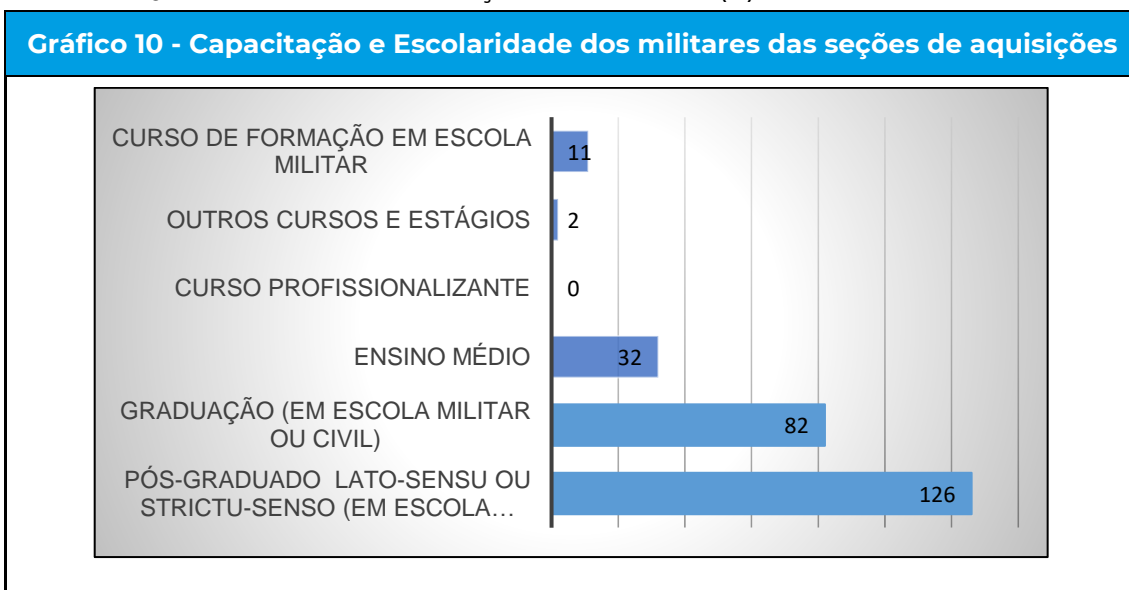


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 5 do Questionário, 2022.

O gráfico demonstra o tempo de serviço dos militares que integram as seções. O tempo de serviço é importante porque quanto

mais tempo, maior conhecimento sobre as rotinas e os detalhes do Exército e dos seus processos o militar possui. Outra característica importante é que os militares que compõem as equipes de compras das organizações militares são experientes, com entendimento para gerenciar e atuar de forma efetiva nos processos. No mínimo 59% dos militares possuem mais de 10 anos no Exército.

5. Qual o nível de formação do Senhor (a)?

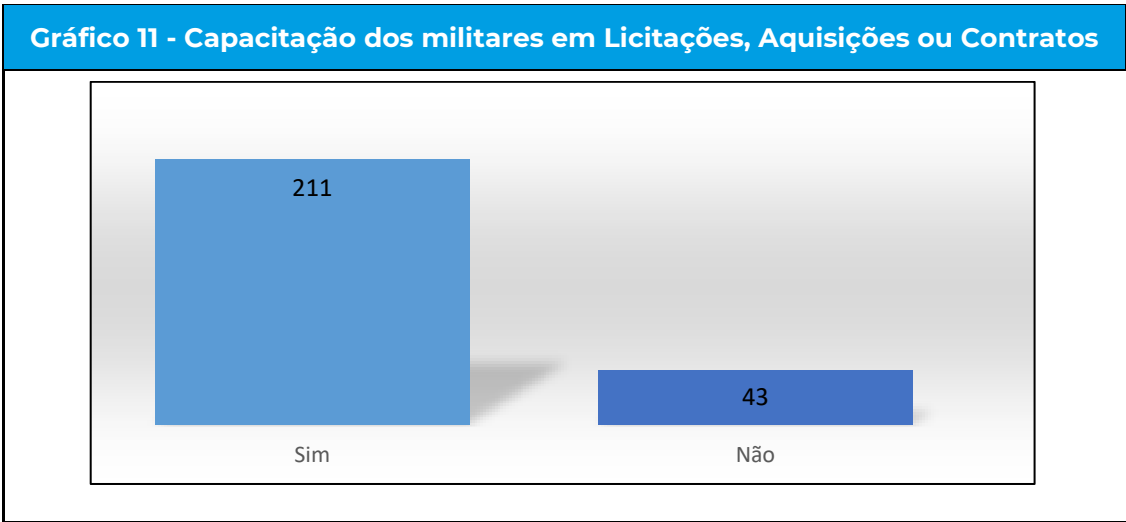


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 6 do Questionário, 2022.

Dos respondentes, 82% possuem cursos de graduação ou são pós-graduados. Esse dado reflete que esses militares possuem capacidade intelectual para desenvolver as atividades inerentes as compras públicas e gerenciar processos.

6. O Senhor (a) possui capacitação na área de Licitações, Aquisições ou Contratos?

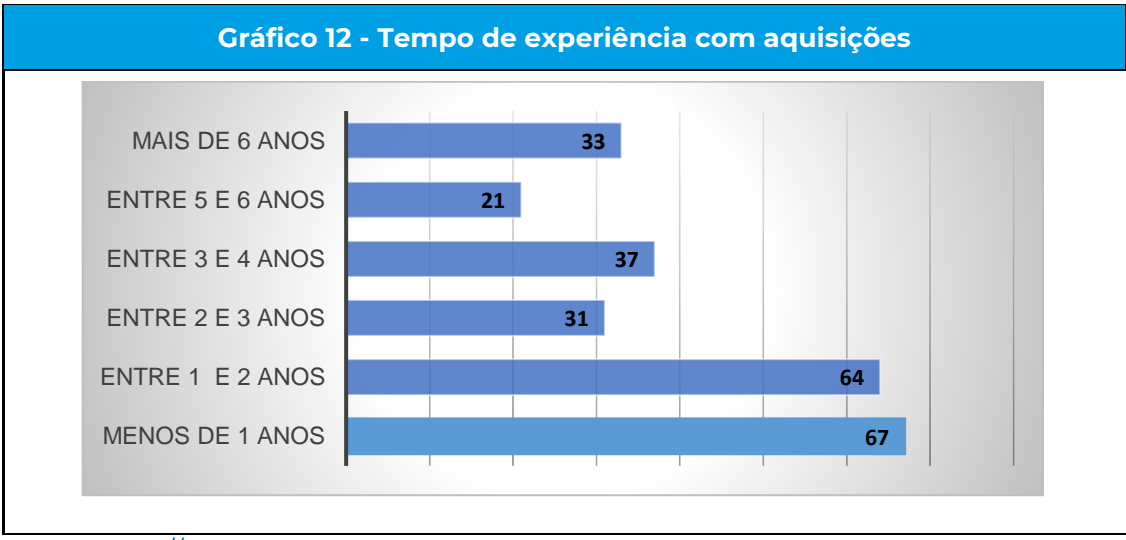




Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 7 do Questionário, 2022.

As capacitações propiciam especialização e maior conhecimento da área aos agentes, aumentando o rendimento e reduzindo falhas. Segundo a pesquisa 83% dos militares possuem capacitações na área das compras públicas, um elevado percentual. Entretanto, ainda há espaço para capacitações nas organizações militares que ainda não estabeleceram metas quanto a essa demanda, cerca de 17% das UGE.

7. A quanto tempo o Senhor (a) desempenha a função de Chefe ou integra a Seção de Aquisições, Licitações e Contratos ou Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 8 do Questionário, 2022.

O gráfico acima se refere ao tempo de experiência dos militares nas funções que envolvem aquisições públicas. Dos respondentes, 73% dos militares possuem mais de um ano nestas funções, inferindo-se

que esses integrantes já conhecem ou confeccionaram processos de aquisição. Entretanto, 23% possuem seus integrantes ou chefes com menos de um ano de experiência no setor.

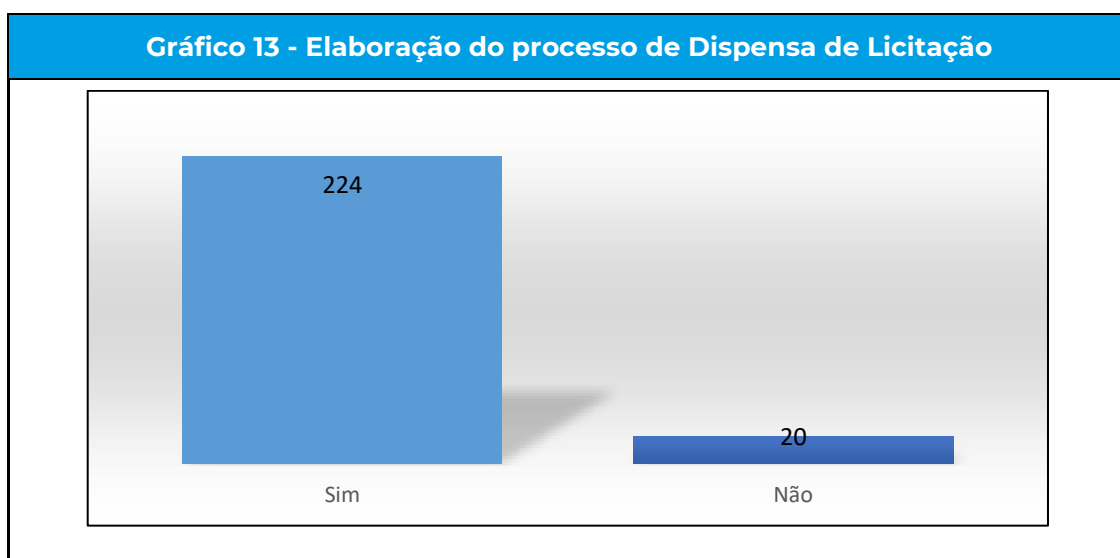
A periodicidade da troca ou o pouco tempo nas funções podem ser atribuídos as movimentações internas no caso dos militares de carreira e do término do tempo de serviço no caso dos militares temporários.

## 4.2 CARACTERIZAÇÕES DO OBJETO: PROCESSOS DE AQUISIÇÃO E DURAÇÃO

Esta parte da pesquisa forneceu dados para caracterizar os principais processos de aquisição utilizados pelas organizações militares e os prazos praticados.

Os dados obtidos buscam comprovar que as organizações militares confeccionam os processos de Dispensa de Licitação, Inexigibilidade, Pregão, Sistema de Registro de Preço, Tomada de Preço e Concorrência e também determinar os prazos praticados. Tem a intenção também de verificar a exequibilidade do prazo de 90 dias para elaboração processual.

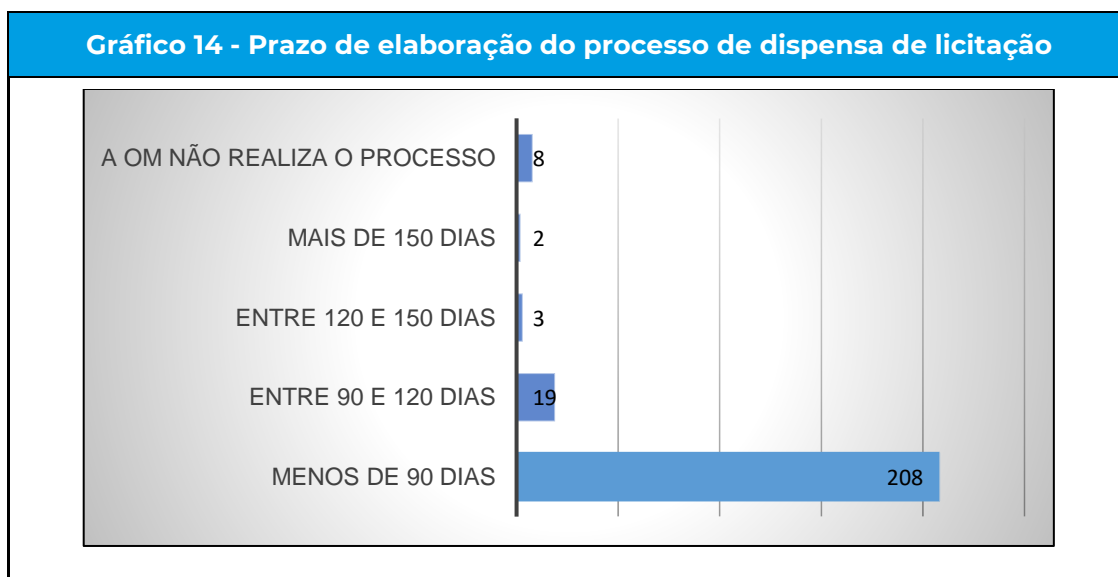
1. A sua Seção/Grupo confecciona o processo de aquisição de Dispensa de Licitação?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 9 do Questionário, 2022.

O gráfico acima se refere ao emprego da modalidade de contratação direta de Dispensa de Licitação para realizar compras públicas pelas SALC. Conforme os dados obtidos, 91% das organizações militares utilizam esse processo de aquisição.

2. Em média, a elaboração do processo de aquisição de Dispensa de Licitação, até sua homologação, tem duração aproximada de?

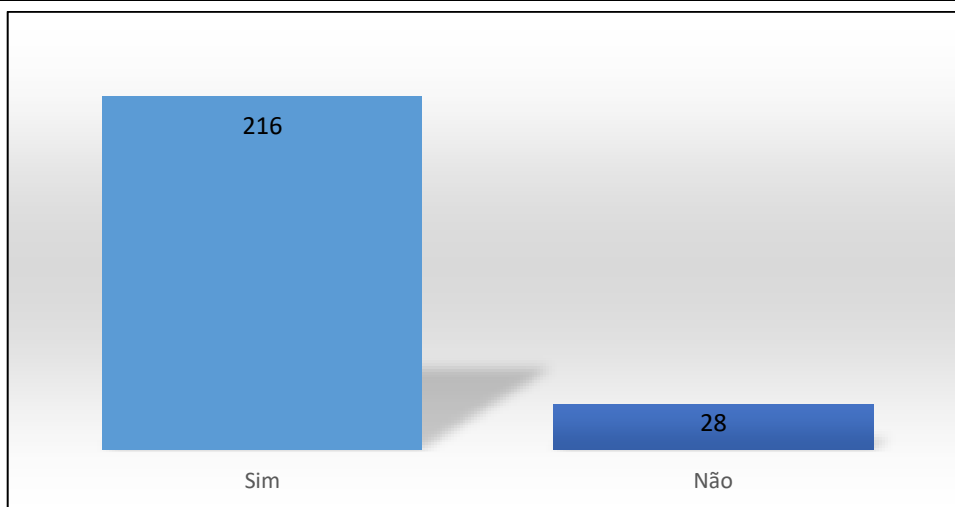


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 10 do Questionário, 2022.

Conforme os dados obtidos 91% das organizações militares levam 90 dias ou menos para elaboração dos processos.

3. A sua Seção/Grupo confecciona o processo de aquisição de Inexigibilidade?

**Gráfico 15 - Elaboração do processo de Inexigibilidade**

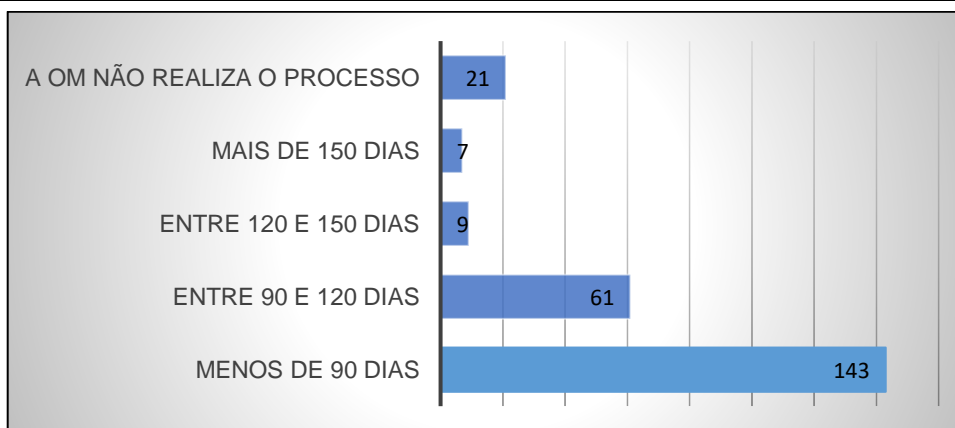


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 11 do Questionário, 2022.

Conforme os dados obtidos 88% das organizações militares utilizam esse processo de aquisição.

4. Em média, a Elaboração do processo de aquisição de Inexigibilidade, até sua homologação, tem duração aproximada de?

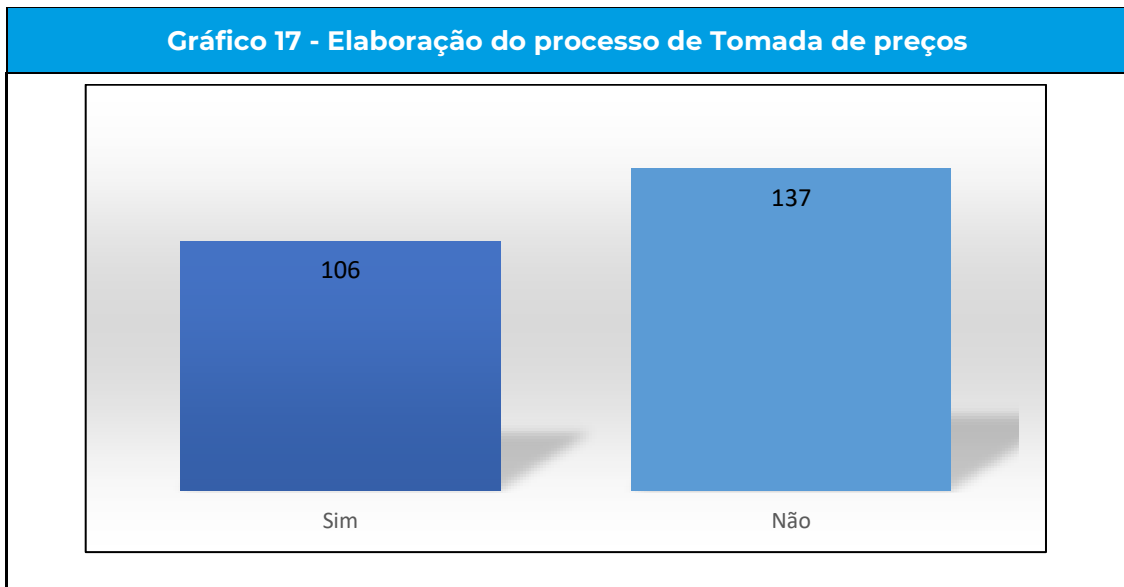
**Gráfico 16 - Prazo de elaboração do processo de Inexigibilidade**



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 12 do Questionário, 2022.

Conforme os dados obtidos 59% das organizações militares levam 90 dias ou menos para elaboração dos processos. Entretanto, parcela significativa 32%, ainda conduzem o processo de forma lenta, com prazos superiores a 90 dias.

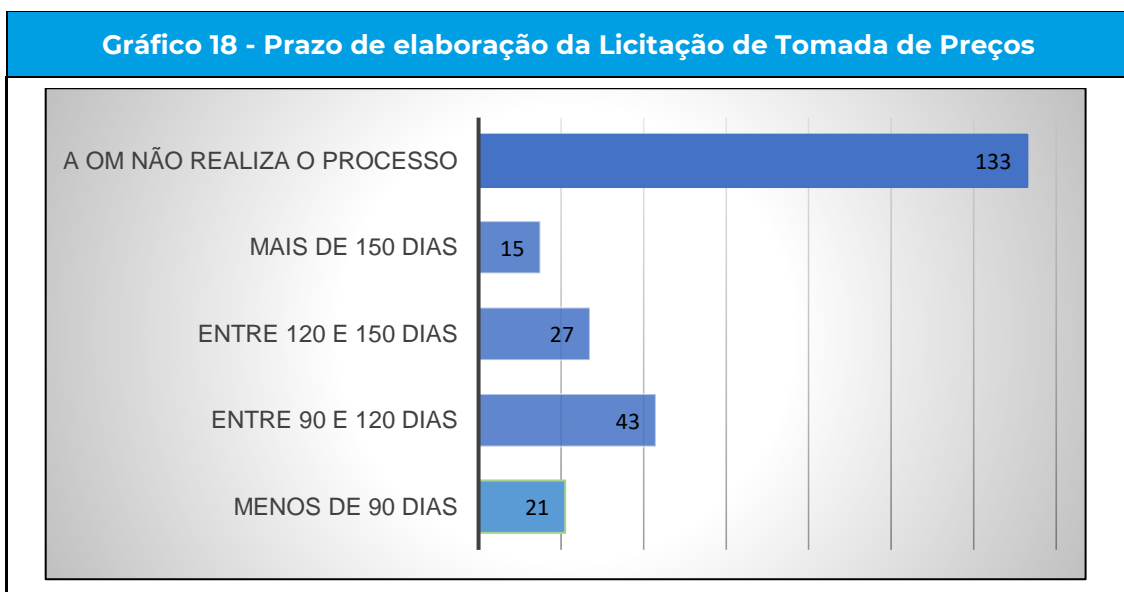
5. A sua Seção/Grupo confecciona o processo de aquisição de Tomada de Preços?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 13 do Questionário, 2022.

Conforme os dados obtidos, apenas 43% das organizações militares utilizam esse processo de aquisição. A tomada de preços possui ritos complexos, sendo utilizada para contratações de obras de engenharia e materiais e serviços considerados de alto valor, o que justifica sua reduzida utilização.

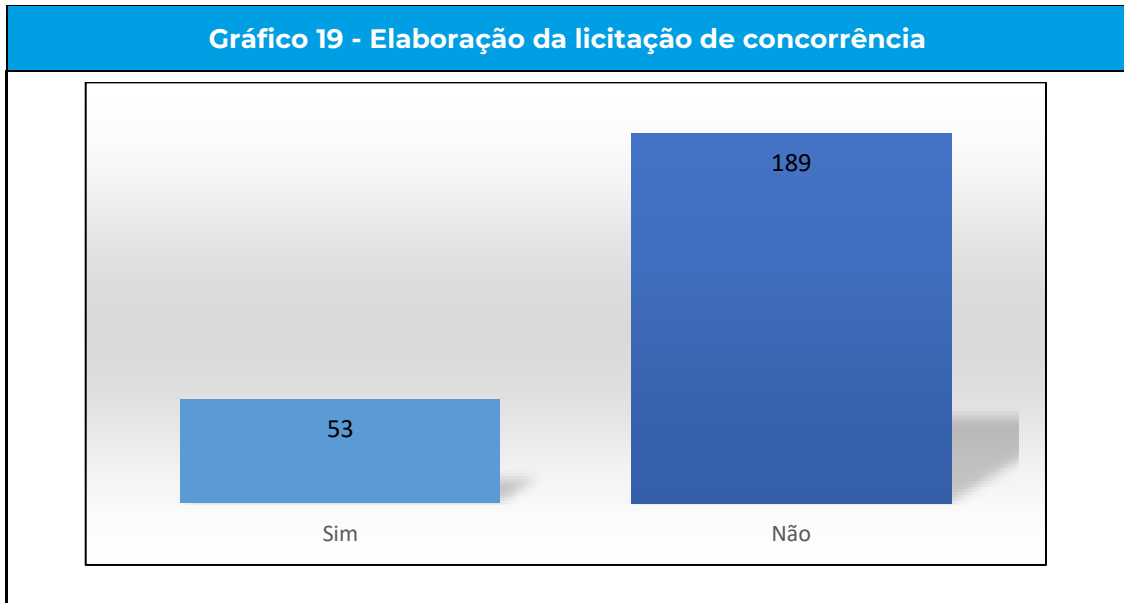
6. Em média, a elaboração do processo de aquisição de Tomada de Preços, até sua homologação, tem duração aproximada de?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 14 do Questionário, 2022.

Entre as organizações militares que confeccionam o processo, 20% levam 90 dias ou menos.

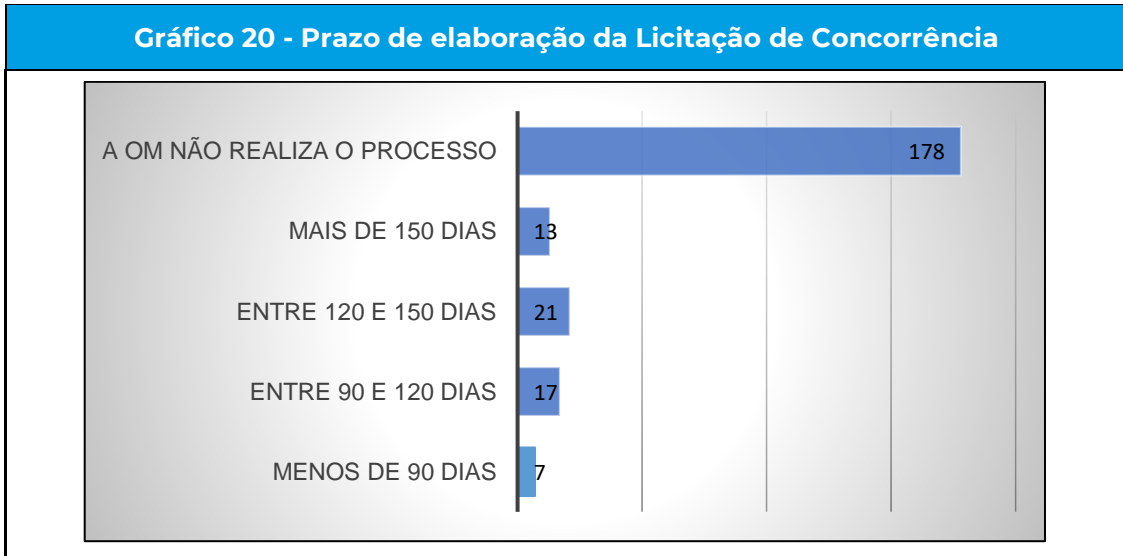
7. A sua Seção/Grupo confecciona o processo de aquisição de Concorrência?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 15 do Questionário, 2022

O dados se referem ao emprego da licitação na modalidade concorrência para realizar compras públicas. Conforme os dados obtidos, 21% das organizações militares utilizam esse processo. Muito similar a tomada de preço, a concorrência possui também ritos complexos sendo utilizada para contratações de obras de engenharia e materiais e serviços considerados de alto valor.

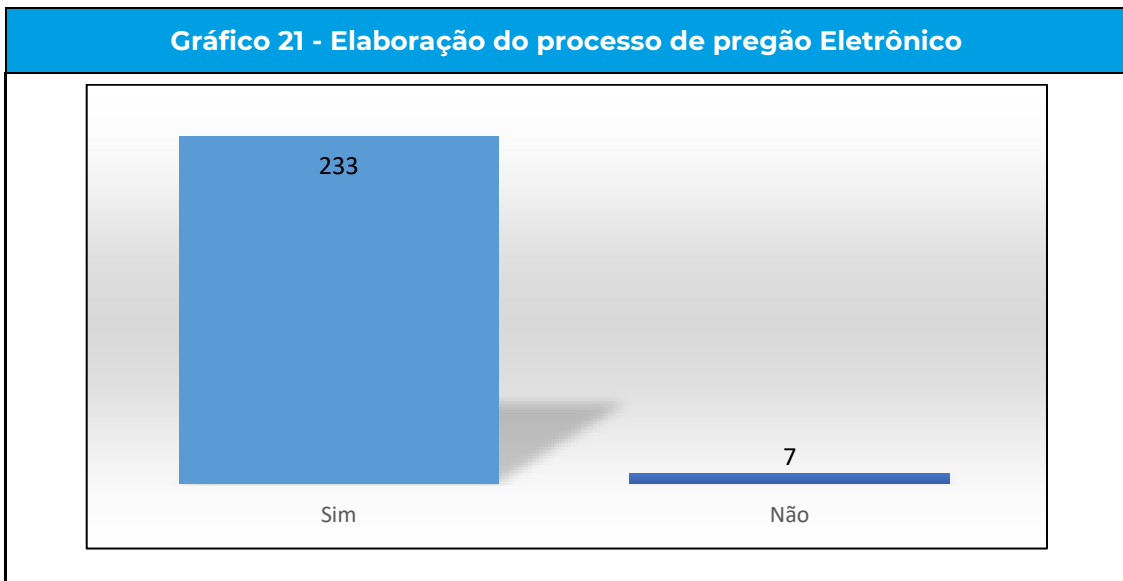
8. Em média, a elaboração do processo de aquisição de Concorrência, até sua homologação, tem duração aproximada de?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 16 do Questionário, 2022.

Entre as organizações militares que confeccionam o processo apenas 12% levam 90 dias ou menos.

9. A sua Seção/Grupo confecciona o processo de aquisição de Pregão Eletrônico?

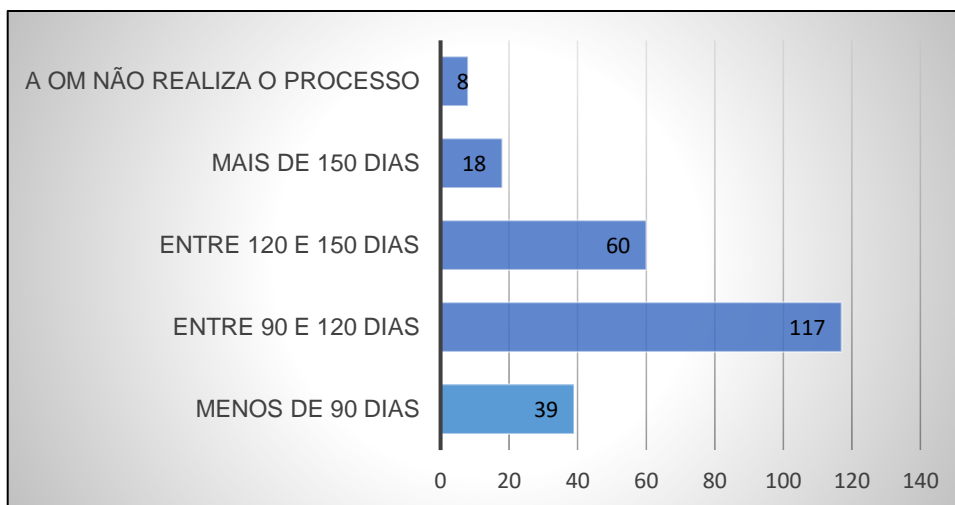


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 17 do Questionário, 2022.

Conforme os dados obtidos 97% das organizações militares utilizam esse processo de aquisição. É a modalidade licitatória mais utilizada no Exército.

10. Em média, a elaboração do processo de aquisição de Pregão Eletrônico, até sua homologação, tem duração aproximada de?

**Gráfico 22 - Prazo de elaboração do pregão eletrônico**

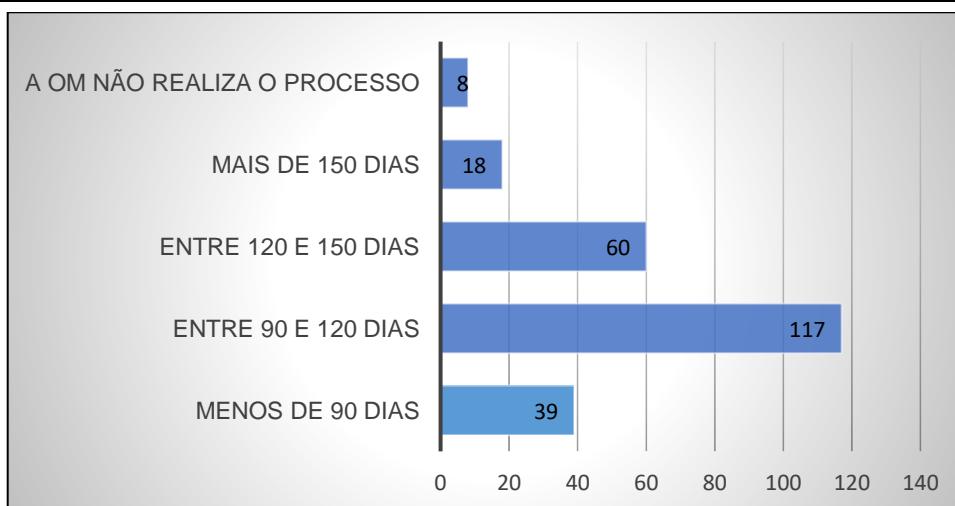


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 18 do Questionário, 2022.

Entre as organizações militares que confeccionam o processo, 17% levam 90 dias ou menos.

11. A sua Seção/Grupo confecciona o processo de aquisição de Sistema de Registro de Preços?

**Gráfico 23 - Elaboração do processo de Sistema de Registro de Preços**

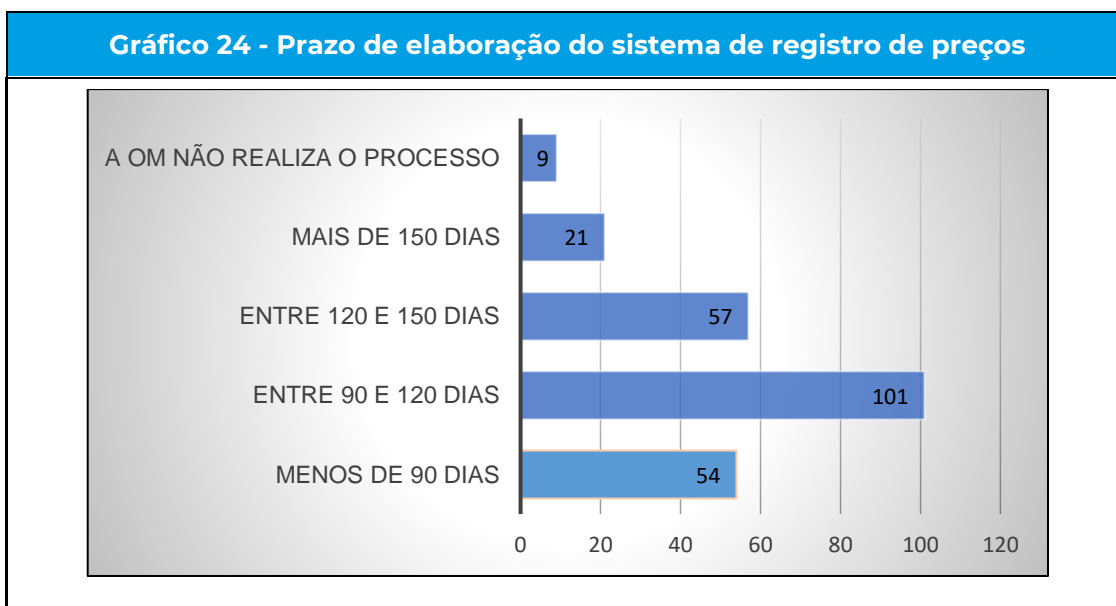


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 19 do Questionário, 2022.



Conforme os dados obtidos, 95% das organizações militares utilizam esse processo de aquisição. É a segunda modalidade licitatória mais utilizada no Exército.

12. Em média, a elaboração do processo de aquisição de Sistema de Registro de Preços, até sua homologação, tem duração aproximada de?



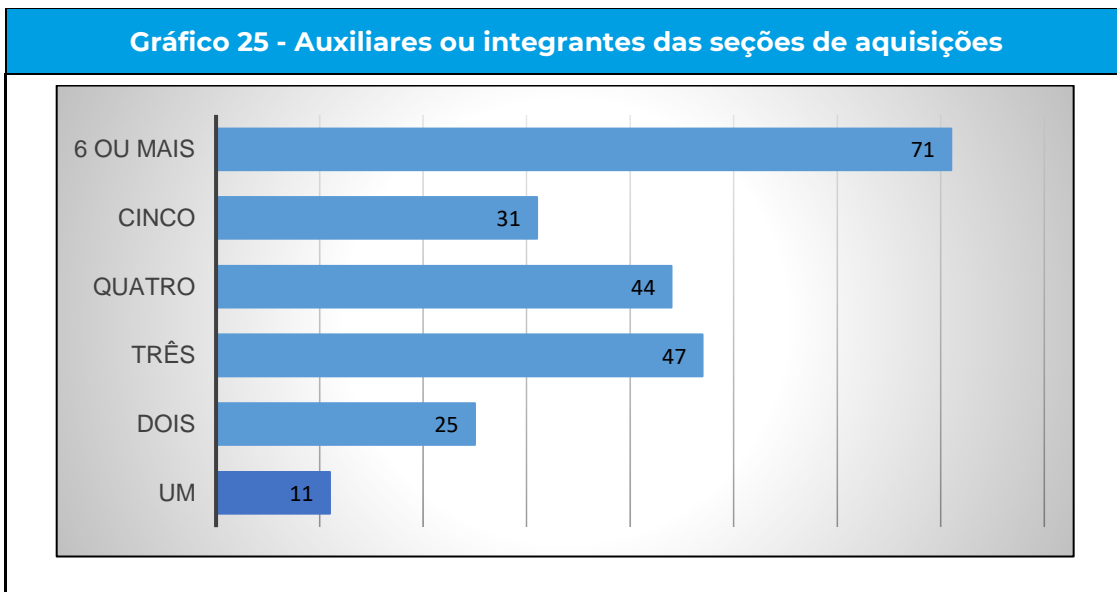
Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 20 do Questionário, 2022.

Entre as organizações militares que confeccionam o processo 23% levam 90 dias ou menos.

### 4.3 FATORES INTERNOS: INFLUÊNCIA NOS PROCESSOS

Esta parte da pesquisa tem por objetivo realizar a análise crítica dos dados que comprovam a existência de fatores internos que provocam retardos nos processos de aquisição, fazendo com que a duração seja superior a 90 dias.

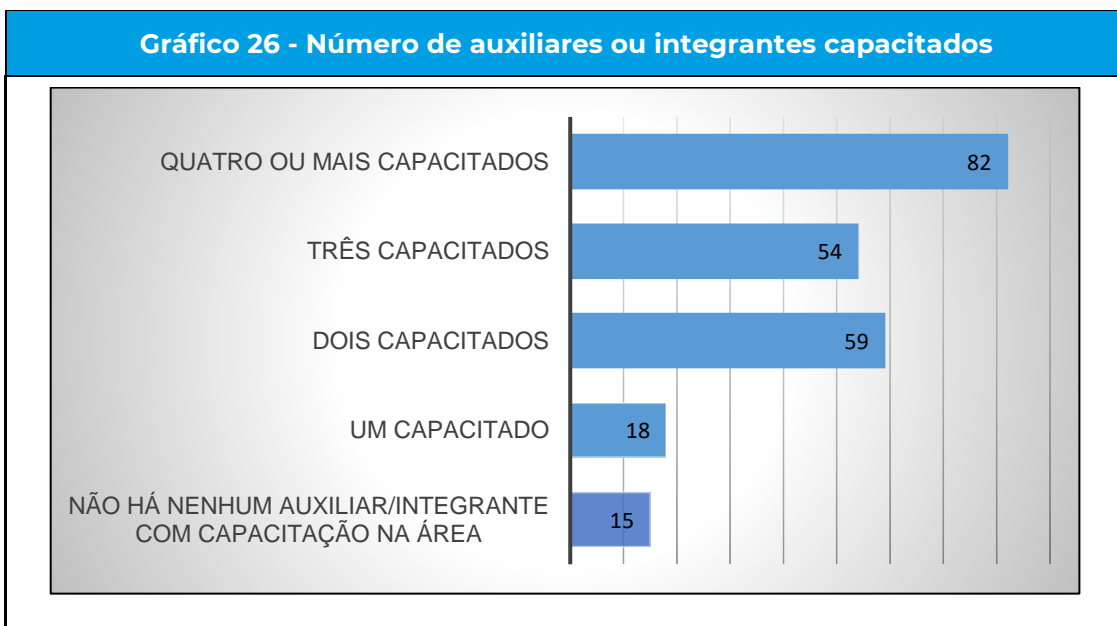
1. O Sr (a) possui quantos auxiliares/integrantes na SALC ou GCALC?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 21 do Questionário, 2022.

O gráfico acima representa o número de auxiliares das seções de aquisições. Da análise, verifica-se que 95% das seções possuem dois auxiliares ou mais.

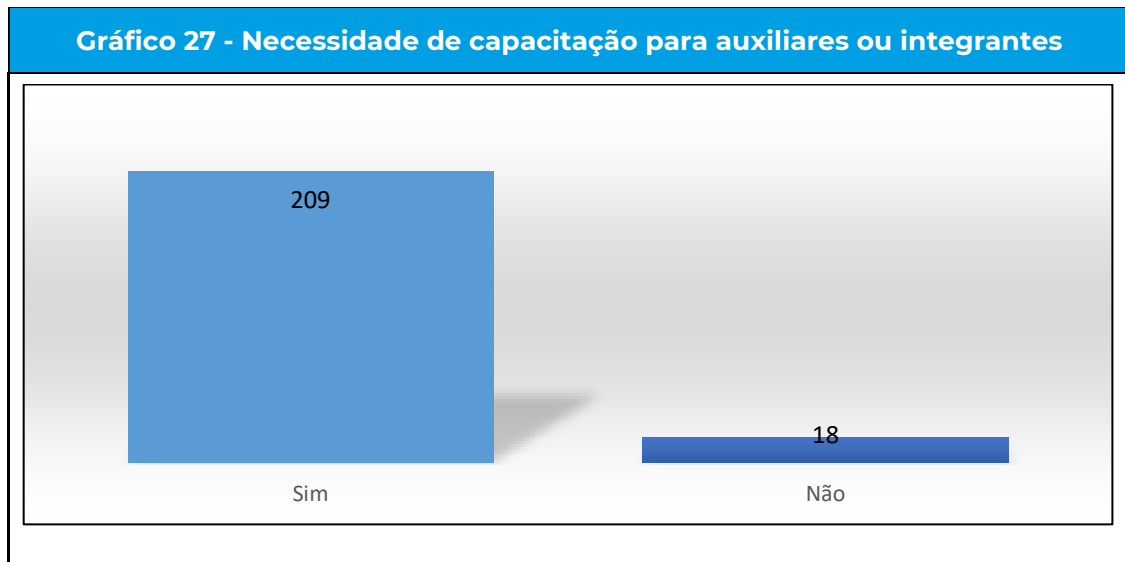
2. Entre seus auxiliares/integrantes da Seção, quantos são capacitados, com cursos ou estágios na área de Licitações, Aquisições ou Contratos?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 22 do Questionário, 2022.

Da análise verifica-se que 93% das seções possuem no mínimo um ou mais auxiliares ou integrantes capacitados.

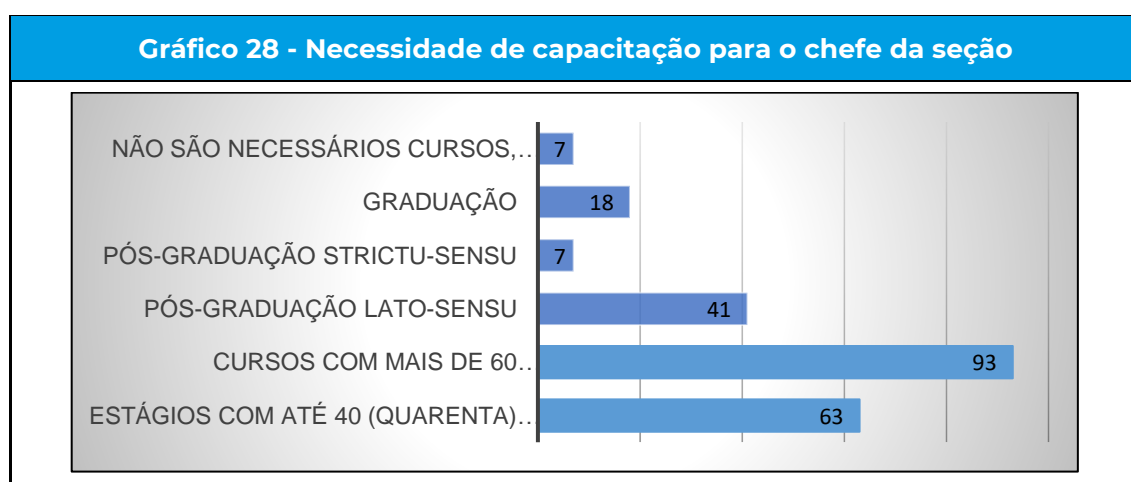
3. Pela experiência do Sr (a), com a finalidade de otimizar a elaboração dos processos de aquisição, há necessidade de capacitação para algum dos integrantes da seção?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 23 do Questionário, 2022.

Conforme o gráfico 92% das UGE necessitam de capacitação para militares de suas respectivas seções.

4. Pela sua experiência, com base no volume de processos, recursos envolvidos e prazos, qual a capacitação que contribuiria para o desempenho da função de Chefe da Seção e que poderia agilizar e otimizar os processos de compras públicas?

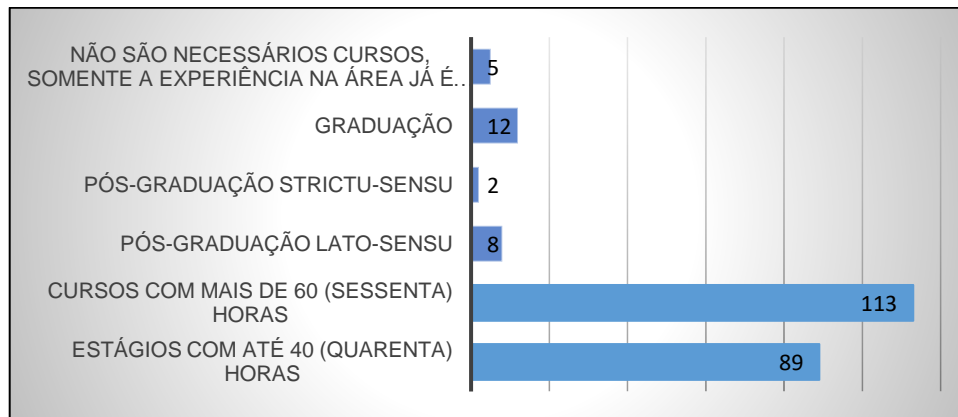


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 24 do Questionário, 2022.

Para 86% das UGE há necessidade de capacitação para os chefes das seções em cursos nos níveis de pós-graduação *Latu-sensu* ou de especialização com 40 horas ou mais.

5. Pela sua experiência, com base no volume de processos, recursos envolvidos e prazos de elaboração, qual a capacitação que poderia ampliar o nível de desempenho para um ou mais integrantes/auxiliares da Seção, na área de aquisições, licitações e contratos, e que poderia agilizar e otimizar os processos de compras públicas?

**Gráfico 29 - Necessidade de capacitação para os auxiliares/integrantes**

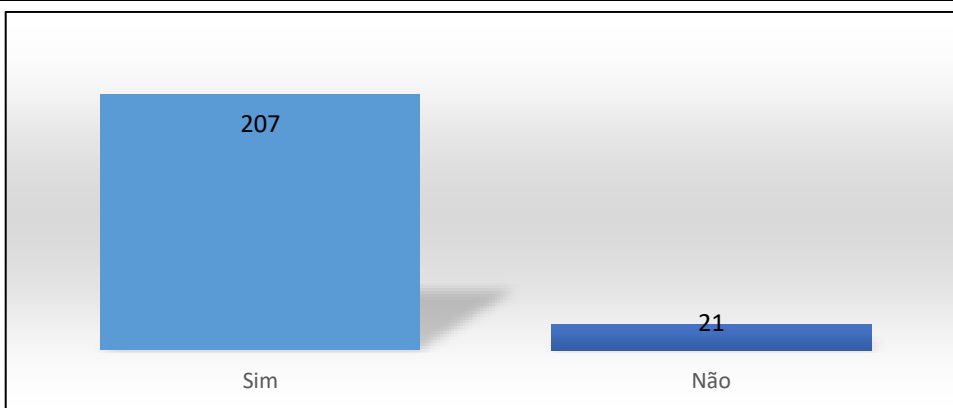


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 25 do Questionário, 2022.

Segundo 88% das UGE há necessidade de capacitação para os auxiliares das seções de especialização de 40 horas ou mais.

6. Na experiência diária do Sr (a) diária como Chefe e coordenador da Seção ou Grupo de compras da OM/GU/G Cmdo Adm/ Cmdo Mil A, ocorre o retrabalho, falhas ou correções durante a fase de elaboração dos processos de aquisição?

**Gráfico 30 - Falhas ou correções durante a formulação dos processos**

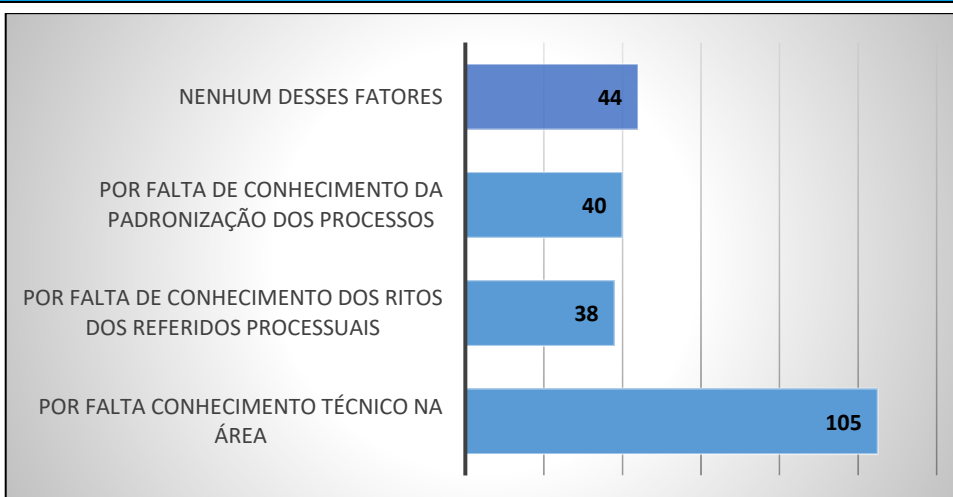


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 26 do Questionário, 2022

Os chefes de seção atestaram em 91% das UGE que há falhas e a necessidade de correções durante o trâmite dos processos.

7. Quando ocorre retrabalho, falhas ou correções na elaboração dos processos de aquisição, o Sr (a) atribuiria como causa em maior parte devido a?

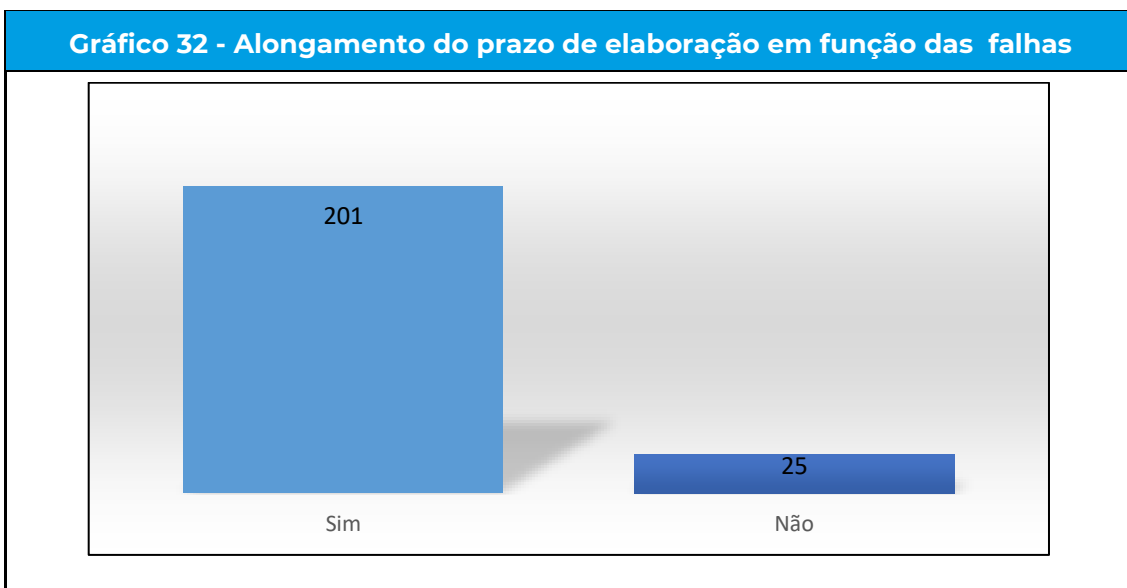
**Gráfico 31 - Causas das falhas durante a formulação dos processos**



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 27 do Questionário, 2022

As falhas e as correções causadas pela falta de conhecimento técnico na área e pelo desconhecimento da formulação processual foram relatadas por 80% UGE.

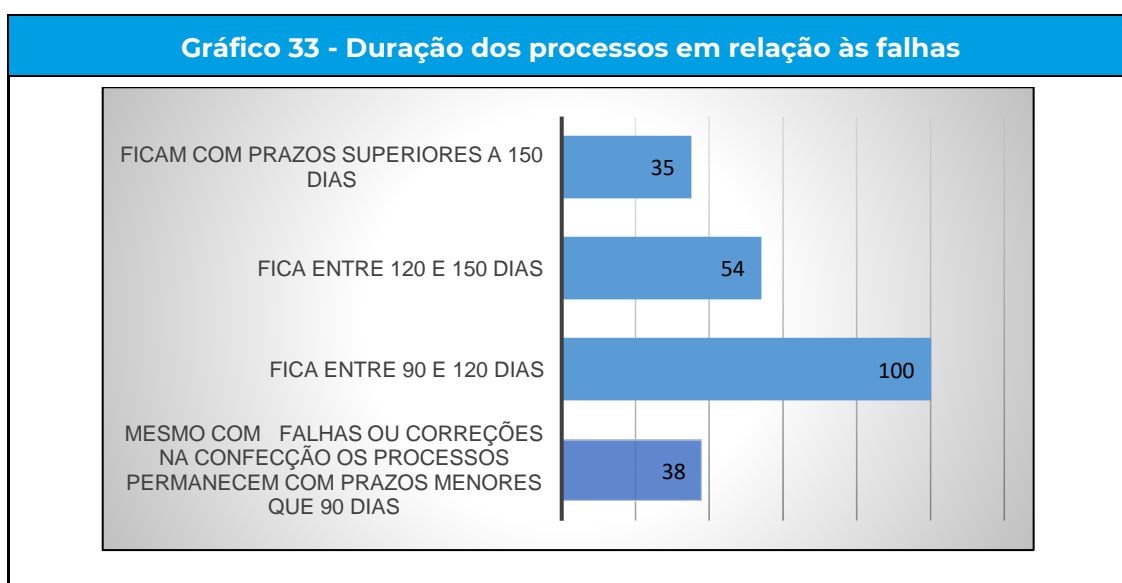
8. Quando há retrabalho, falhas ou correções na elaboração dos processos de aquisição ocorre alongamento no prazo para homologação do certame?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 28 do Questionário, 2022.

Conforme os dados obtidos há aumento do prazo de elaboração dos processos em 89% das UGE quando há retrabalho, falhas ou correções processuais.

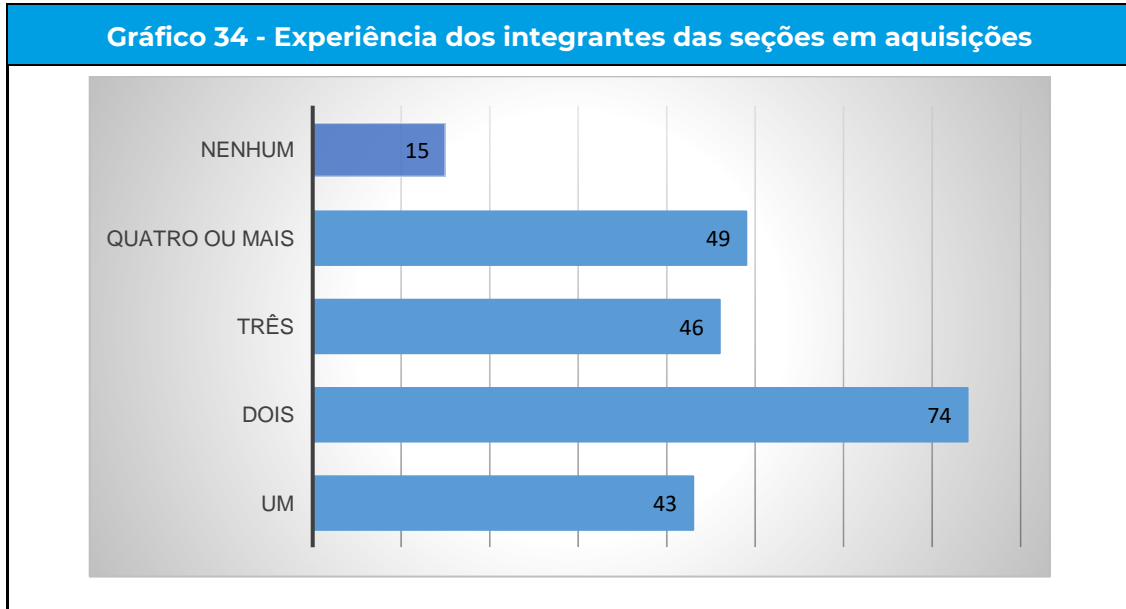
9. Quando há retrabalho, falhas ou correções na elaboração dos processos de compras públicas, a duração desses processos:



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 29 do Questionário, 2022.

Conforme os dados de 83% das UGE, quando ocorrem falhas e correções, os prazos dos processos são superiores a 90 dias.

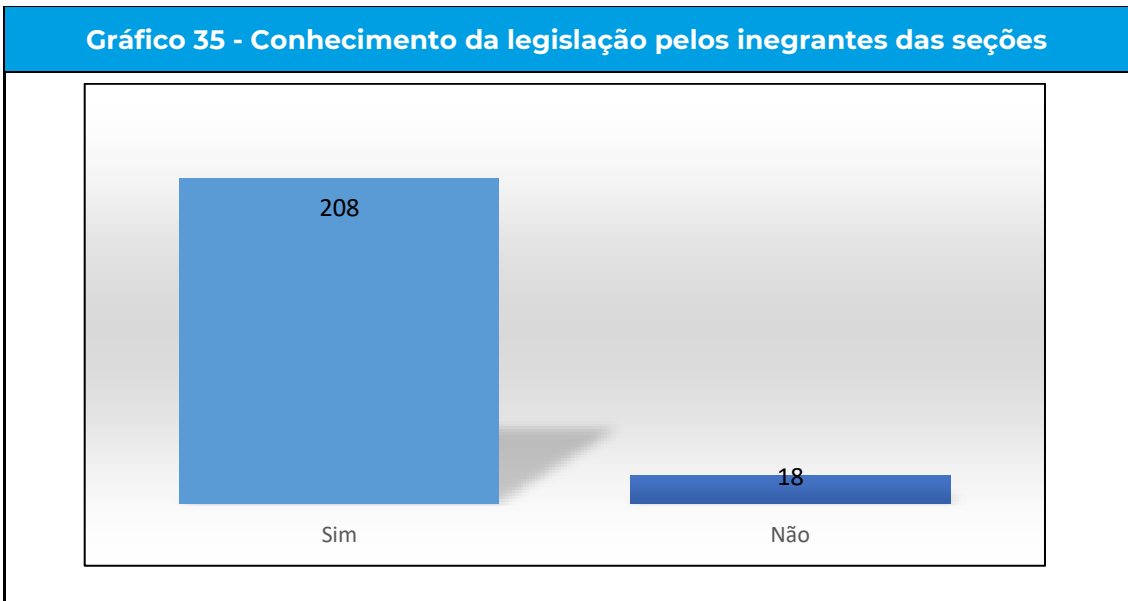
10. Dentre os integrantes/auxiliares da Seção/Grupo, quantos tem mais de dois anos de experiência em funções relativas a aquisições, licitações e contratos?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 30 do Questionário, 2022.

Da análise verifica-se que 93% das seções possuem no mínimo um ou mais auxiliares com experiência de dois anos em compras públicas.

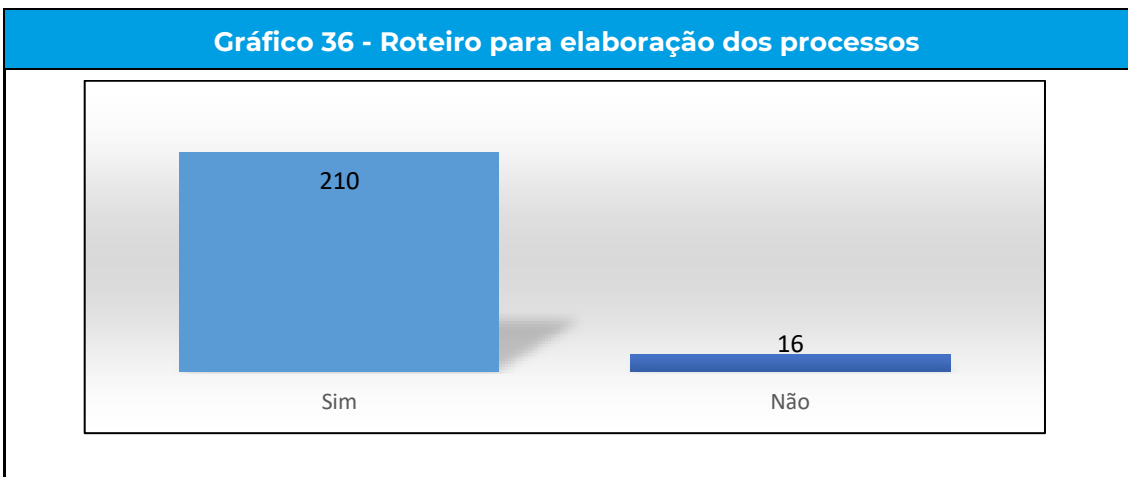
11. Pelo que o Sr (a) observa, quando da formulação dos processos de aquisição, os integrantes da sua Seção ou Grupo conhecem a Legislação relacionada a Licitações, Aquisições e Contratos (Lei nº 8.666/93, Lei nº 10.520/02, Lei nº 14.133/21, entre outras):



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 31 do Questionário, 2022.

Em 92% das seções há militares que conhecem a legislação vigente sobre compras públicas.

12. Existe um roteiro para elaboração dos processos de aquisição na sua Seção ou Grupo?



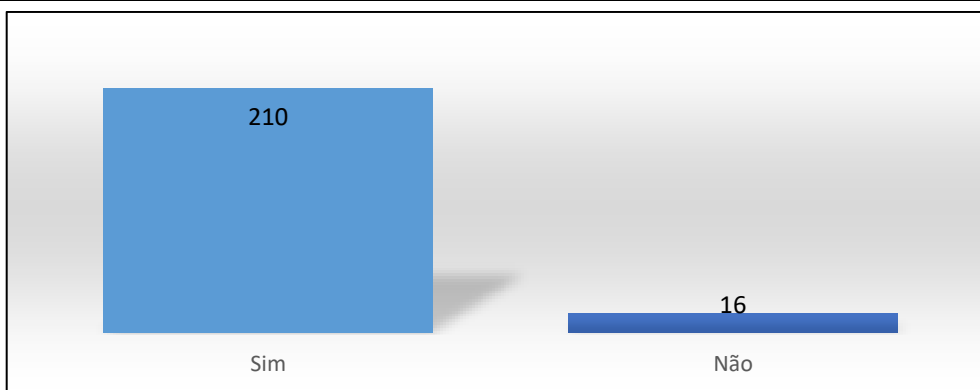
Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 32 do Questionário, 2022.

Segundo a pesquisa 93% das seções possuem roteiros próprios de elaboração dos processos.

13. Durante a elaboração dos processos de aquisição, o Sr (a) realiza correções nas partes que o compõem:



**Gráfico 37 - Correções na elaboração dos processos de aquisição**

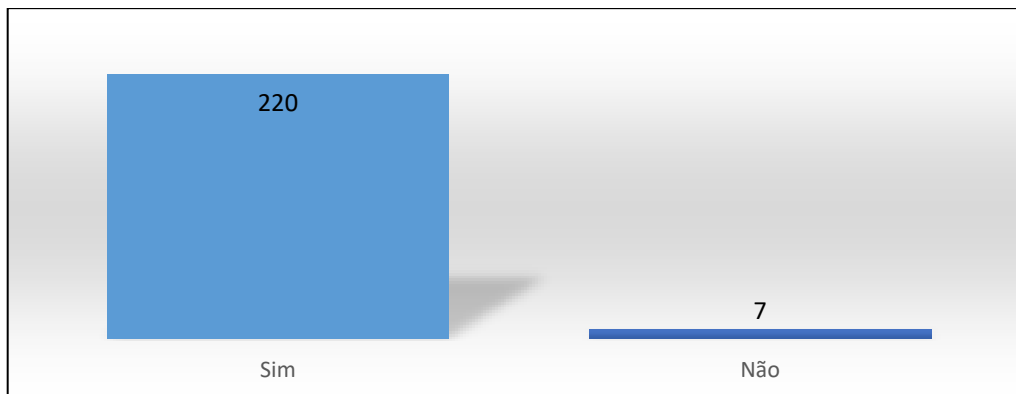


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 33 do Questionário, 2022.

Conforme o gráfico 93% das seções de aquisição realizam correções nos processos que elaboram.

14. Quando ocorrem correções durante a elaboração dos processos de aquisição, o Sr (a) considera que essas correções fazem com que os certames sejam homologados mais tardiamente?

**Gráfico 38 - Correções nos processos provocam homologações tardias**

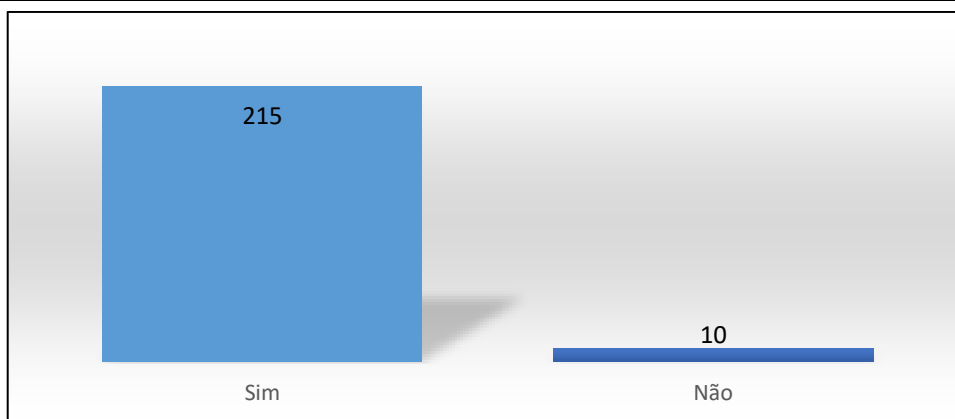


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 34 do Questionário, 2022.

Segundo as SALC, 97% da UGE afirmam que há atraso na homologação do certame quando correções são feitas.

15. Pela sua experiência, como Chefe da Seção, o Sr (a) considera que o desconhecimento do serviço ou produto e sua respectiva definição no Termo de Referência (TR) pode provocar aumento do prazo na elaboração dos processos de aquisição?

**Gráfico 39 - Desconhecimento do produto e prazo de elaboração do processo**



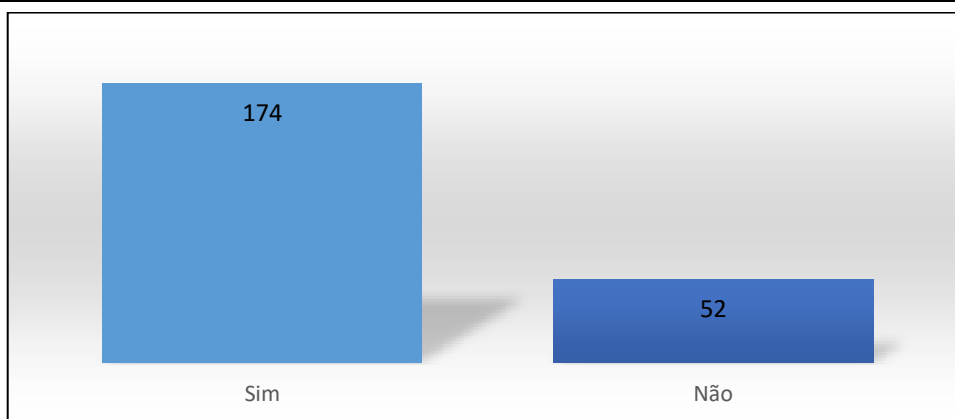
Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 35 do Questionário, 2022.

O desconhecimento do produto ou serviço em 96% ds UGE provoca atrasos na elaboração dos processos.

16. Na sua Seção ou Grupo existe a carteira de Licitações?

- A carteira engloba a elaboração de todos os instrumentos necessários ao lançamento da compra pública?

**Gráfico 40 - Seção ou Grupo possui a carteira de licitações**

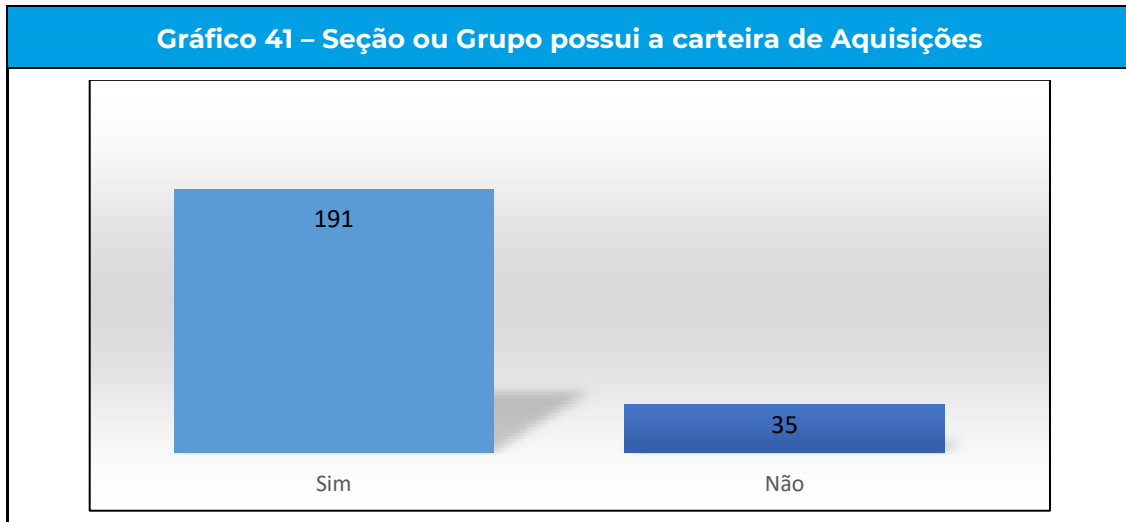


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 36 do Questionário, 2022.

Em 77% das seções existe a carteira de Licitações, que engloba a elaboração de todos os instrumentos necessários ao lançamento da compra pública.

17. Na sua Seção ou Grupo existe a carteira de Aquisições?

- Dentre as ações da função aquisição estão emitir as notas de empenho, verificar as formalidades da Requisição e a situação cadastral do fornecedor.

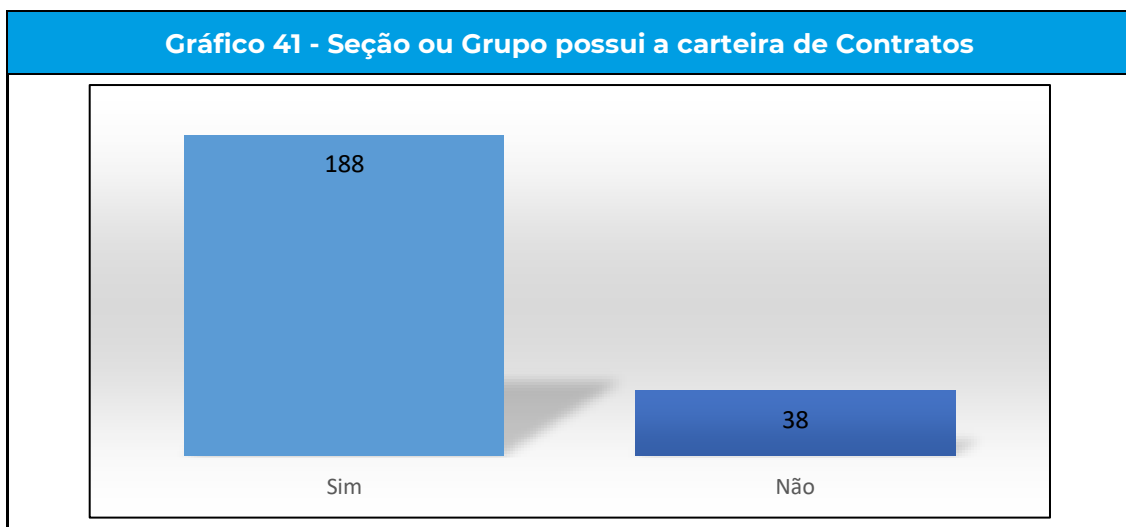


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 37 do Questionário, 2022.

Segundo as UGE, 85% das seções de aquisição possuem a carteira de aquisições.

18. Na sua Seção ou Grupo existe a carteira de contratos?

- Dentre as ações da função as ações relativas a contratos está a de confeccionar os termos de contratos da UG e seus aditivos.

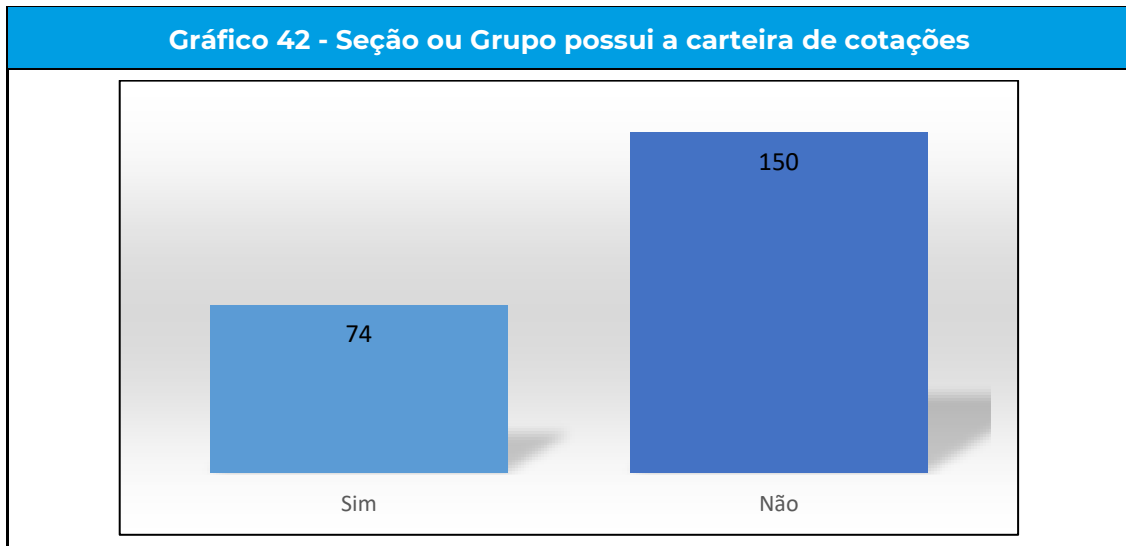


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 38 do Questionário, 2022.

Em 83% das seções de aquisição existe a carteira de contratos.

19. Na sua Seção ou Grupo existe a carteira de cotações?

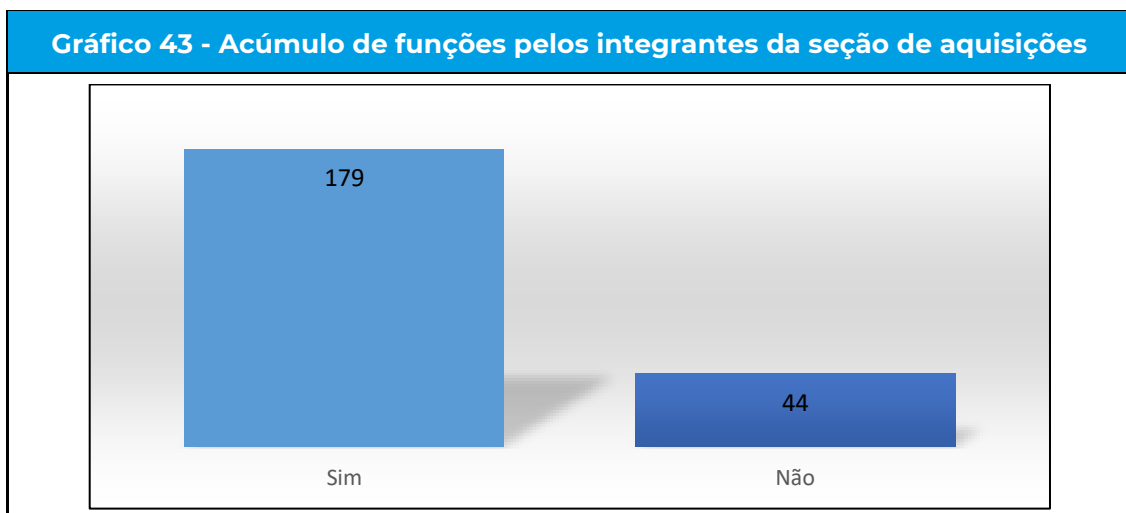
- Dentre as ações da função de realizar cotações está a de realizar as pesquisas de preços dos processos licitatórios da UG.



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 39 do Questionário, 2022.

Em 49% das seções existe a carteira de cotações, que engloba a realização das pesquisas de preços dos processos licitatórios da UGE.

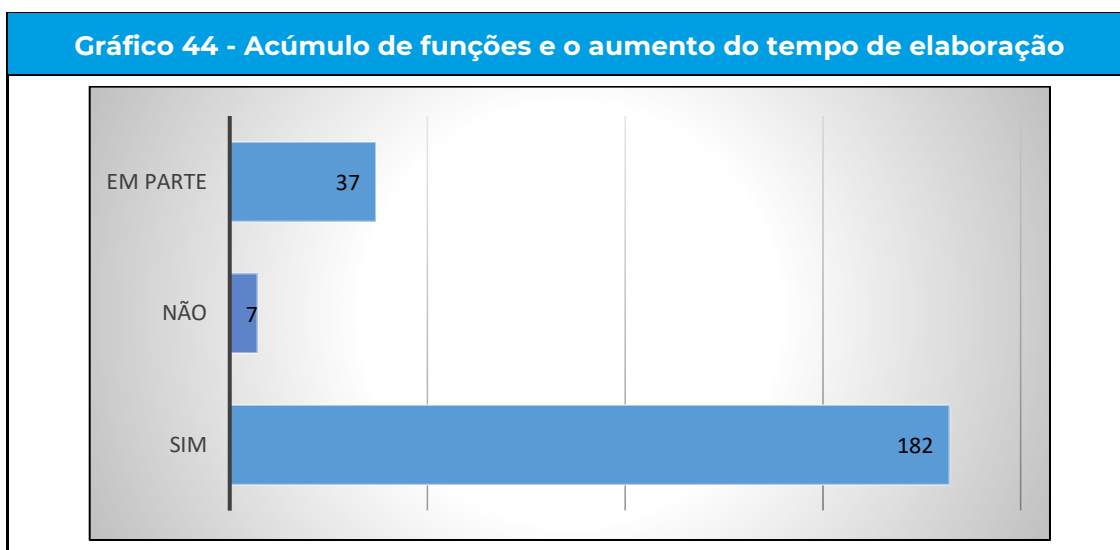
20. Considerando as funções Aquisição, Licitações, Contratos e Cotações, existem militares/integrantes da Seção/Grupo que acumulam duas ou mais funções?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 40 do Questionário, 2022.

O acúmulo de funções é recorrente em 83% das seções de aquisição.

21. O Sr (a) considera que o acúmulo de funções ou a falta de auxiliares/integrantes pode promover o aumento do tempo de elaboração dos processos de aquisição?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 41 do Questionário, 2022.

Em 97% das seções o acúmulo de funções aumenta o prazo dos processos.

Do exposto, pode-se inferir que os fatores internos das seções contribuem para os retardos dos processos de aquisição, fazendo com que seus prazos sejam superiores a 90 dias. Apesar dos efetivos empregados na atividade serem consideráveis e com experiência e capacitação, há acúmulo de funções nas estruturas das seções que prejudicam o trâmite processual.

Os processos, apesar de possuírem roteiros próprios, não estão previstos em lei ou norma. Também não há disciplina legal ou normativa que estabeleça os prazos da fase interna, provocando aumento do prazo para homologação.

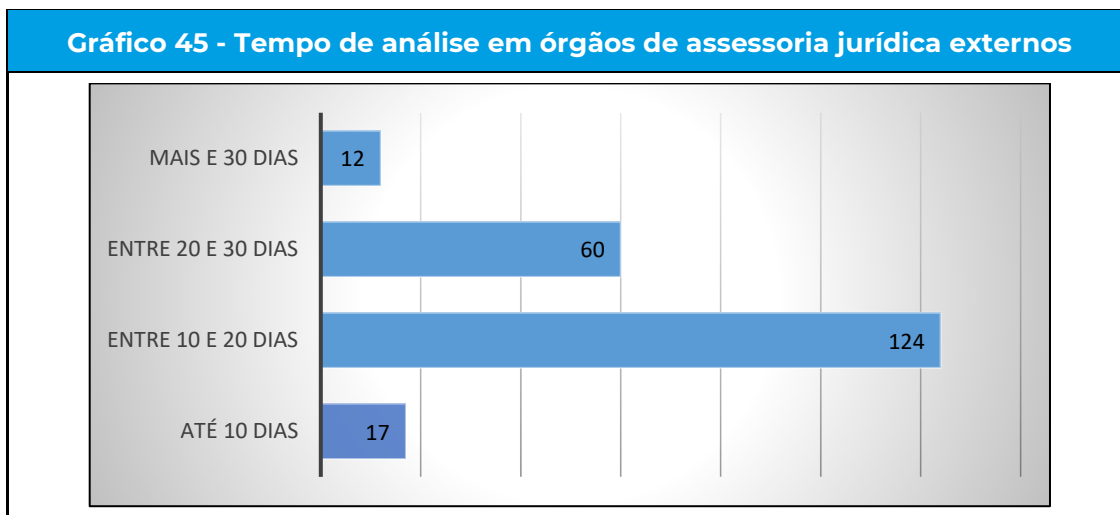
Por fim, o desconhecimento dos produtos e serviços do Termo de Referência também é um fator de atraso dos processos.

#### **4.4 FATORES EXTERNOS: INFLUÊNCIA NOS PROCESSOS**

Esta parte da pesquisa tem por objetivo realizar a análise dos dados da pesquisa sobre a existência de fatores externos às SALC ou GCALC que provocam lentidão na elaboração dos processos, fazendo

com que a duração seja superior a 90 dias.

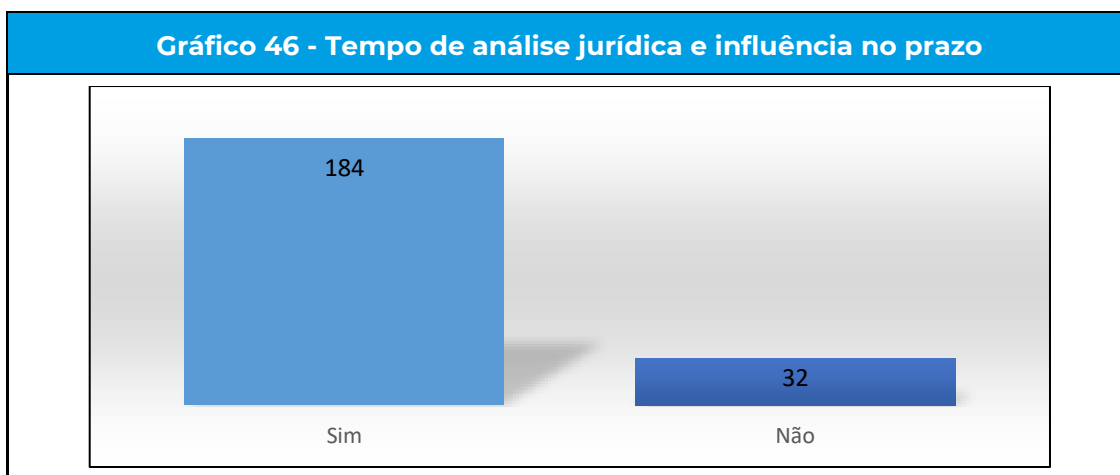
1. Os processos de aquisição elaborados pelo Grupo ou Seção do Sr (a), permanecem na Consultoria Jurídica/ Advocacia Geral da União/ Órgão de Assessoramento Jurídico, em média, quanto tempo?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 42 do Questionário, 2022.

Da análise, verifica-se que 92% das seções de aquisição atestam que os processos permanecem nas Consultorias Jurídicas por mais de 10 dias.

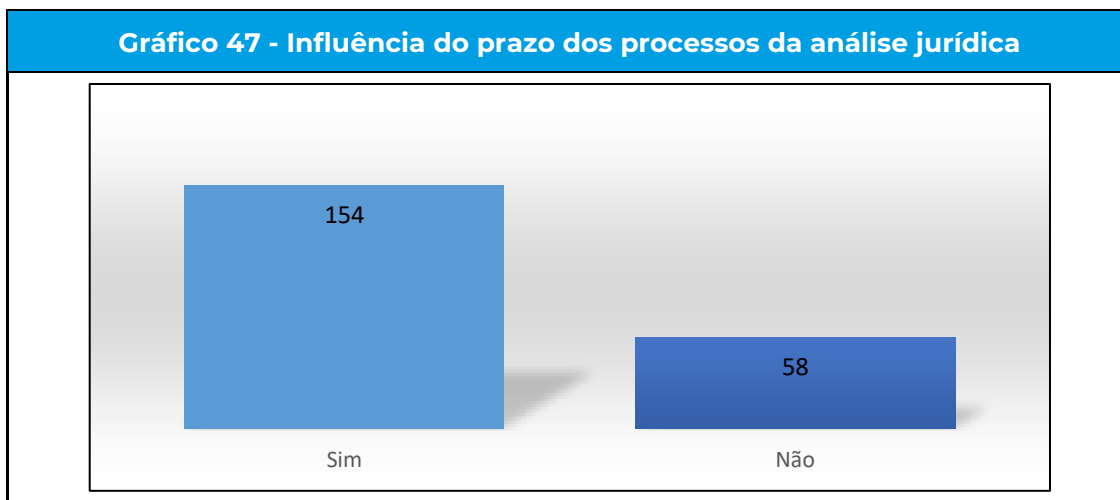
2. O Sr (a) julga que o tempo que o processo de aquisição permanece na Consultoria Jurídica/ Advocacia Geral da União/ Órgão de Assessoramento Jurídico influi no tempo de elaboração do certame:



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 43 do Questionário, 2022

Conforme o gráfico, 85% das seções de aquisição concordam que o tempo que os processos permanecem nas Consultorias Jurídicas influi nos prazos processuais.

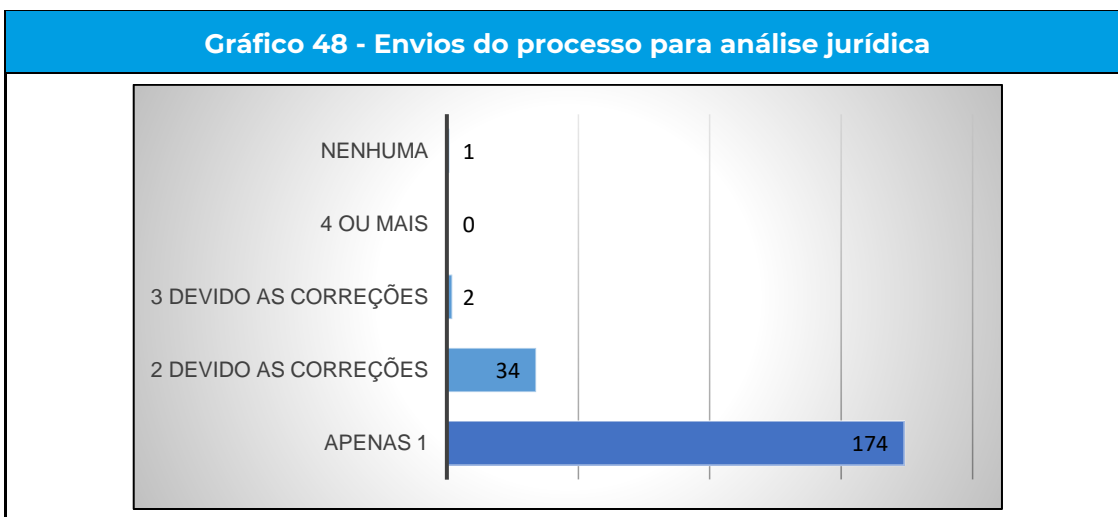
3. O Sr (a) julga que, nos processos de aquisição com tempo de elaboração acima de 90 dias, o tempo de análise processual pelos órgãos de assessoramento jurídico contribuem para o retardo na homologação do certame:



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 44 do Questionário, 2022.

O gráfico acima representa a influência do prazo da análise jurídica nos prazos processuais. Segundo 73% das UGE o tempo que os processos permanecem nas consultorias jurídicas contribui para homologação dos processos de forma tardia.

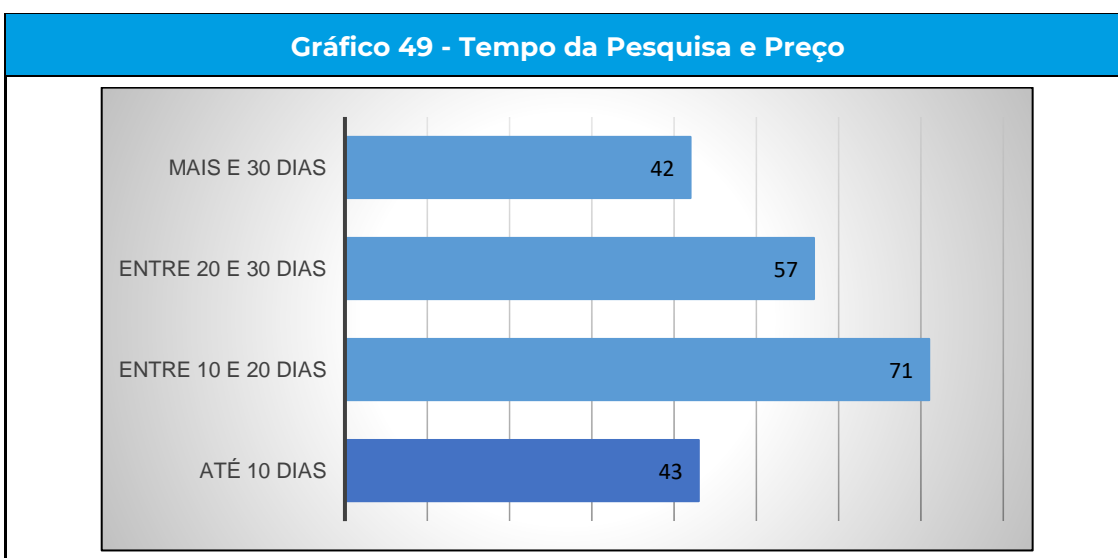
4. Cada processo de aquisição elaborado pela Seção ou Grupo do Sr (a) é enviado para análise e parecer do Órgão de Assessoramento Jurídico, em média, quantas vezes:



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 45 do Questionário, 2022

Verifica-se que 18% dos processos são enviados mais de uma vez para análise jurídica.

5. Nos processos de aquisição elaborados pela Seção ou Grupo do Sr (a), a pesquisa de preço do produto ou serviço a ser adquirida, leva em média:



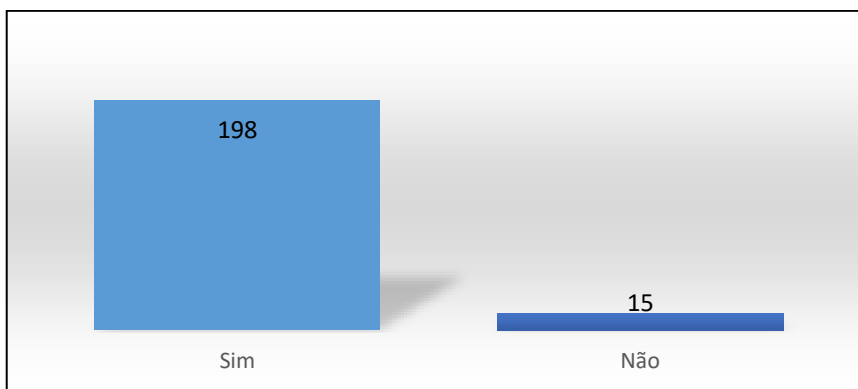
Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 46 do Questionário, 2022.

Em 80% das UGE as seções levam mais de 10 dias para realizarem a pesquisa de preço dos produtos e serviços demandados.

6. O Sr (a) julga que o tempo destinado à pesquisa de preço influi no tempo de elaboração do processo de aquisição:



**Gráfico 50 - Prazo da precificação e a influência no processo**

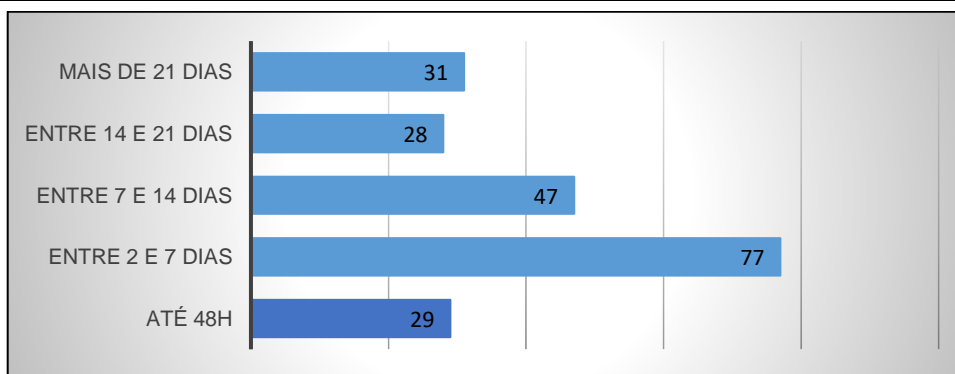


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 47 do Questionário, 2022.

As seções de aquisição relatam que em 93% dos casos os prazos da realização da pesquisa de preço afeta o prazo de elaboração.

7. Nos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo do Sr (a), quando utilizado o Painel de Preços para pesquisa de preço, o tempo aproximado para obtenção do preço por esse parâmetro tem duração de:

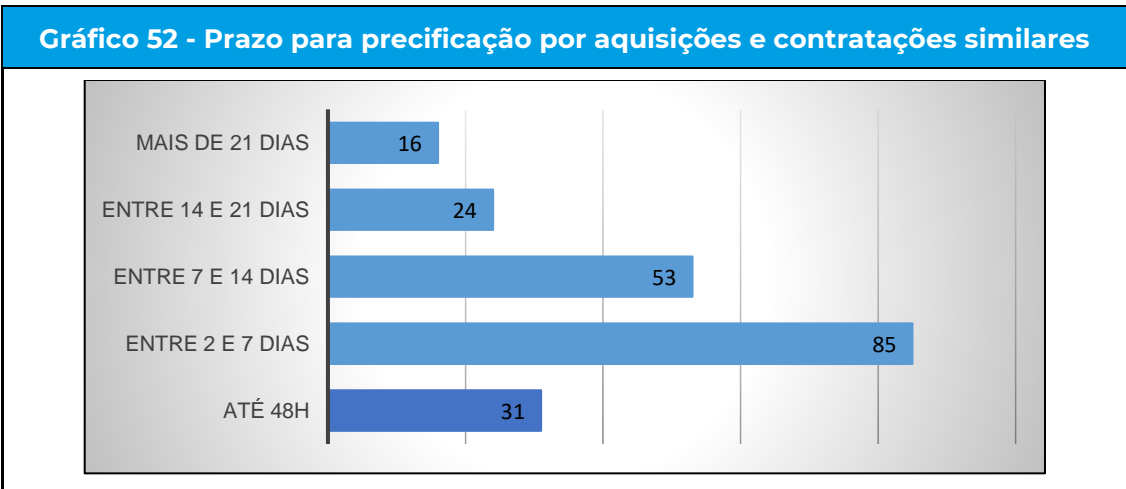
**Gráfico 51 - Prazo para precificação por painel de preço**



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 48 do Questionário, 2022.

Da análise, 83% das seções de aquisição levam mais de 48h para realizar a pesquisa de preço pelo painel de preço, mesmo sendo um sistema de fácil consulta.

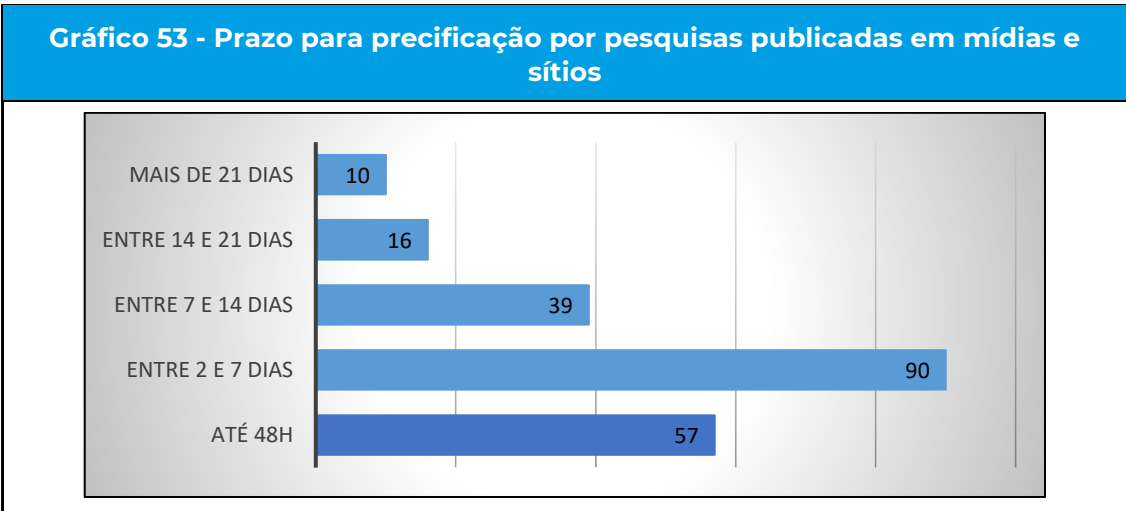
8. Nos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo do Sr (a), quando utilizadas às aquisições e contratações similares de outros entes públicos para pesquisa de preço, o tempo aproximado para obtenção do preço por esse parâmetro tem duração de:



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 49 do Questionário, 2022.

Em 85% das seções leva-se mais de 48h para realizar a pesquisa de preço nesse parâmetro de pesquisa de preço, mesmo com sistemas de fácil consulta como o *site* Compras Net.

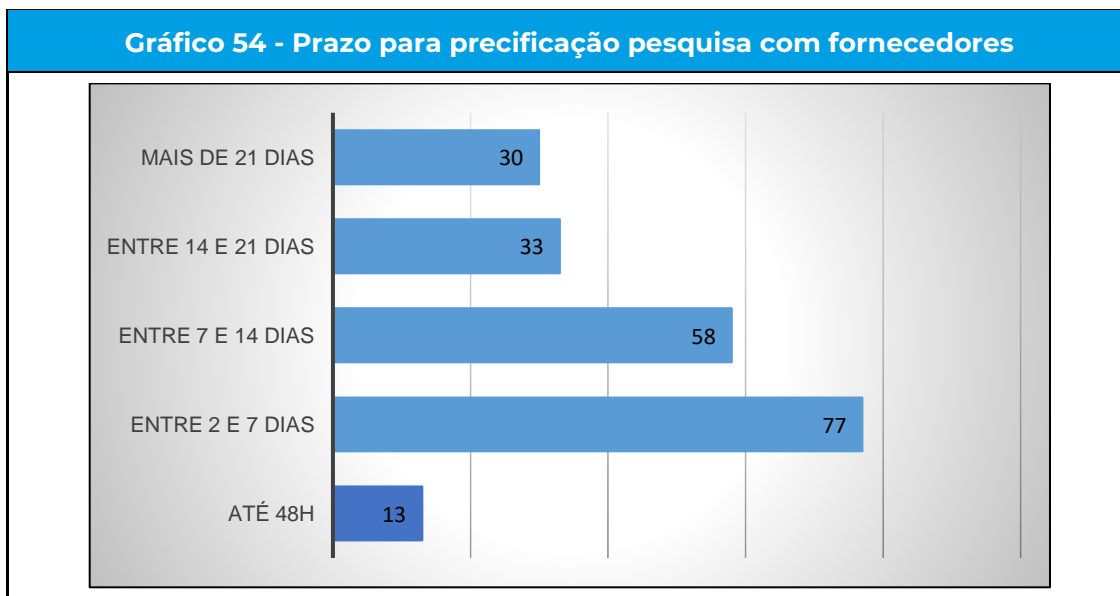
9. Nos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo do Sr (a) quando utilizados dados de pesquisa publicada em mídias especializadas, de sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, para pesquisa de preço, o tempo aproximado para obtenção do preço por esse parâmetro tem duração de?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 50 do Questionário, 2022.

A realização da pesquisa de preço utilizando a pesquisa publicada em mídias especializadas, de sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo é realizada em 73% das seções em mais de 48h.

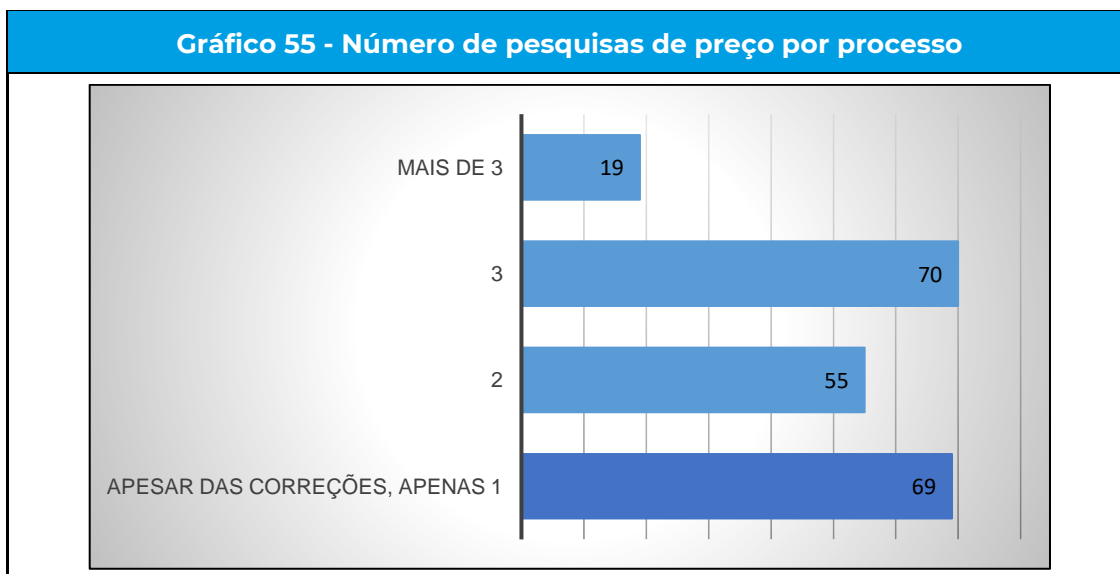
10. Nos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo do Sr (a) quando utilizada a pesquisa direta com fornecedores, mediante solicitação formal de cotação para pesquisa de preço, o tempo aproximado para obtenção do preço por esse parâmetro tem duração de?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 51 do Questionário, 2022.

Aproximadamente 94% das UGE levam mais de 48h para realizar a pesquisa de preço nessa modalidade. Esse parâmetro de pesquisa é importante porque retrata o valor atual do bem ou serviço praticado pelo mercado, entretanto, se mostra o mais demorado para realização.

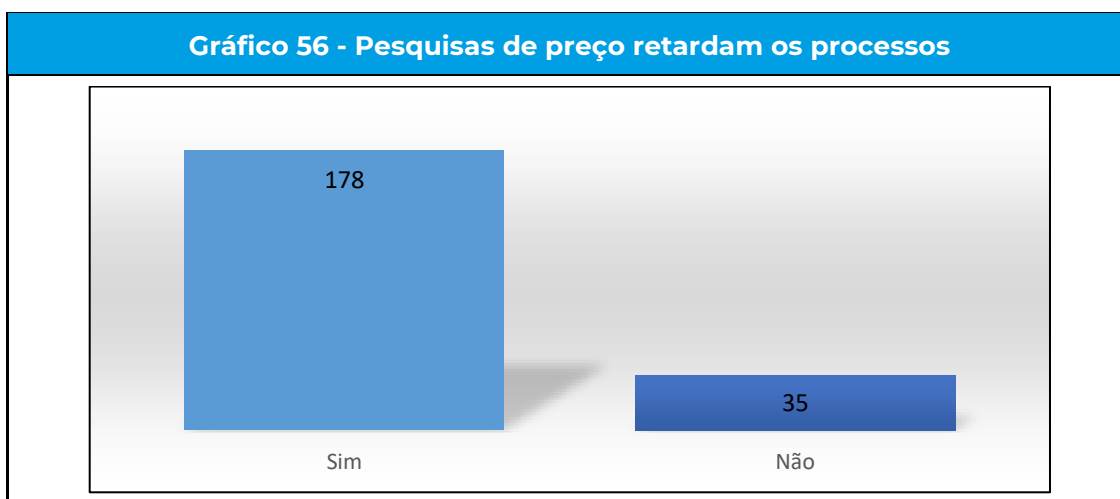
11. Nos processos de aquisição elaborados pela Seção ou Grupo do Sr (a), devido a correções, prazos decorridos, e outras intempéries, em média, quantas pesquisas de preço são realizadas em cada processo de aquisição?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 52 do Questionário, 2022.

Em 68% da amostra é realizada mais de uma pesquisa de preço por processo.

12. Nos processos de aquisição elaborados pela Seção ou Grupo do Sr (a), o tempo da pesquisa de preço do produto ou serviço a ser adquirido, tem provocado retardos na elaboração dos processos de aquisição?



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 53 do Questionário, 2022.

Em média, 84% das seções atestam que o tempo para formulação do preço interfere no prazo processual.

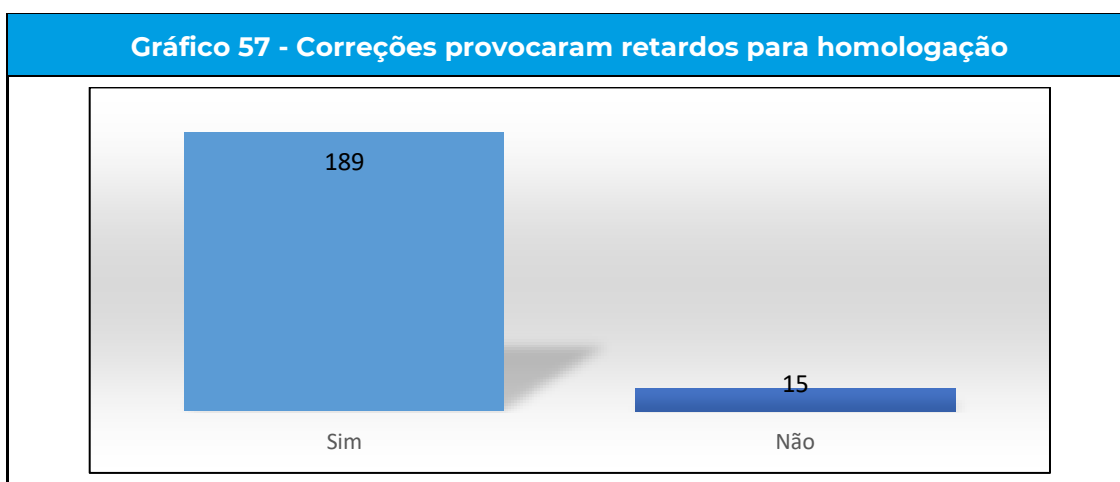
Do exposto, pode-se inferir que os fatores externos contribuem para os retardos dos processos de aquisição, fazendo com que a duração seja superior a 90 dias.

Segundo constatado nas respostas da pesquisa, o tempo de análise jurídica pelos órgãos externos são longos. Além disso, a realização da formação dos preços dos produtos e serviços é realizada em maior parte da UGE acima do tempo ideal de 48h.

#### **4.5 CELERIDADE: IMPACTOS NA EFICIÊNCIA, NA OPORTUNIDADE E NA ECONOMICIDADE**

Esta parte da pesquisa realiza a análise dos dados quanto aos impactos dos processos com duração superior a 90 dias, na eficiência, na oportunidade e na economicidade.

1. Pela experiência do Sr, na coordenação da elaboração dos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo, quanto à eficiência, os retrabalhos e correções provocaram retardos para homologação do certame:

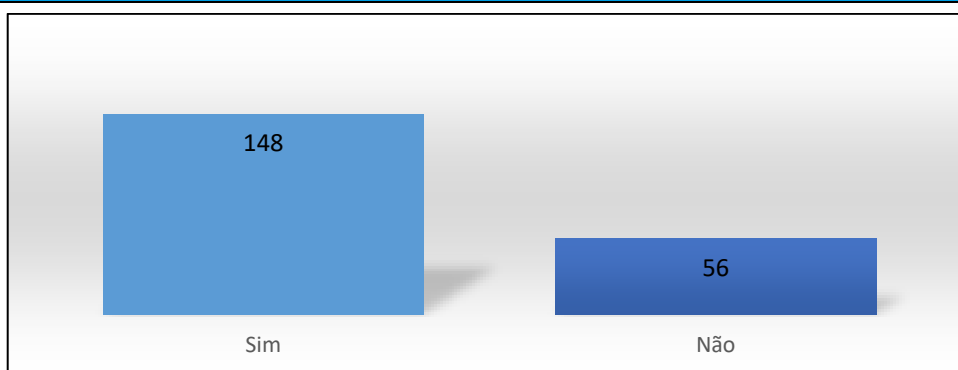


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 53 do Questionário, 2022.

Segundo a pesquisa, 84% das seções de aquisição relatam que as correções provocam atraso na homologação dos certames.

2. Pela experiência do Sr, na coordenação da elaboração dos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo, quanto à eficiência, quando os referidos processos são lentos ou apresentam falta de celeridade, fazendo com que sua duração seja superior a 90 dias, há casos em que o certame foi deserto?

**Gráfico 58 - Prazo de elaboração superior a 90 dias e deserto**

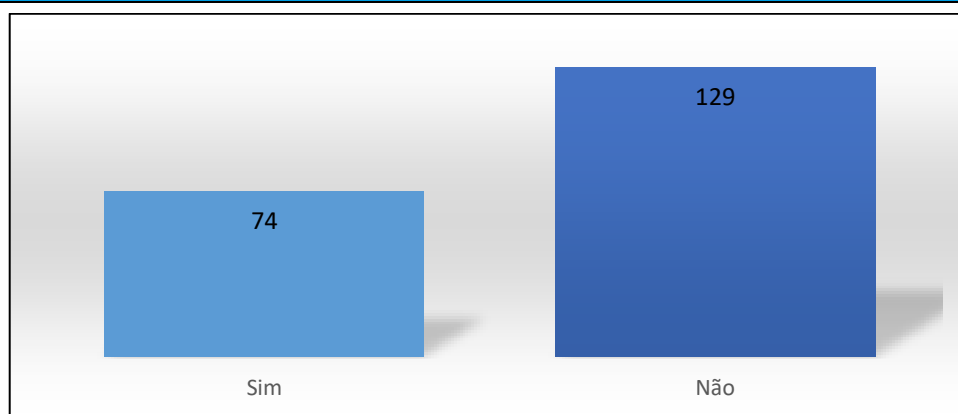


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 55 do Questionário, 2022.

Segundo a pesquisa 73% das seções relatam que os processos lentos, com prazos de elaboração superiores a 90 dias, são desertos.

3. Pela experiência do Sr, na coordenação da elaboração dos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo, quanto a eficiência, quando os referidos processos têm retardos ou apresentam falta de celeridade, fazendo com que sua duração seja superior a 90 dias, há casos em que o certame foi nulo?

**Gráfico 59 - Prazo de elaboração superior a 90 dias e nulidade**

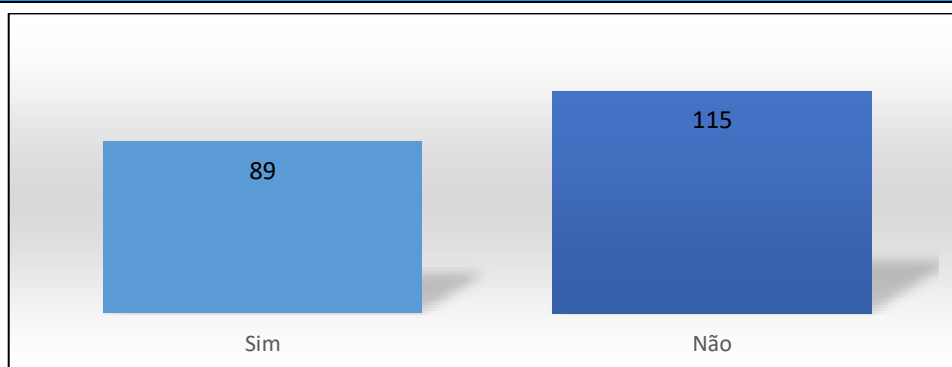


Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 56 do Questionário, 2022

Em 37% das seções os processos lentos, com prazos superiores a 90 dias, são nulos.

4. Pela experiência do Sr, na coordenação da elaboração dos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo, quanto a oportunidade, há casos em que devido à demora na homologação do certame, recursos foram devolvidos para as fontes que os descentralizaram?

**Gráfico 60 - Devolução de recursos pelas demora de homologação dos certames**



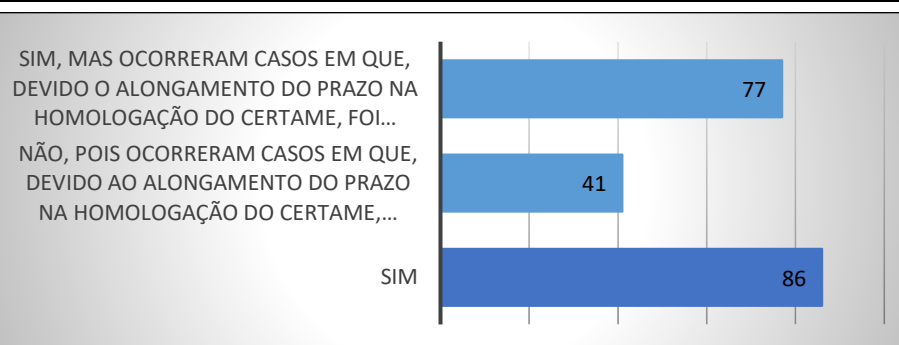
Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 57 do Questionário, 2022

O gráfico acima representa a devolução de recursos em função da demora da homologação dos certames. Quando ocorre a devolução de recursos, não há a aquisição do produto ou serviço demandado para determinada atividade perdendo-se a oportunidade da aquisição.

Aproximadamente 44% das seções atestaram que os processos lentos perdem a oportunidade na compra devido a devolução de recursos.

5. Pela experiência do Sr, na coordenação da elaboração dos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo, quanto a oportunidade, todos os recursos foram empenhados no prazo de vigência da operação ou nas atividades as quais os referidos recursos eram destinados?

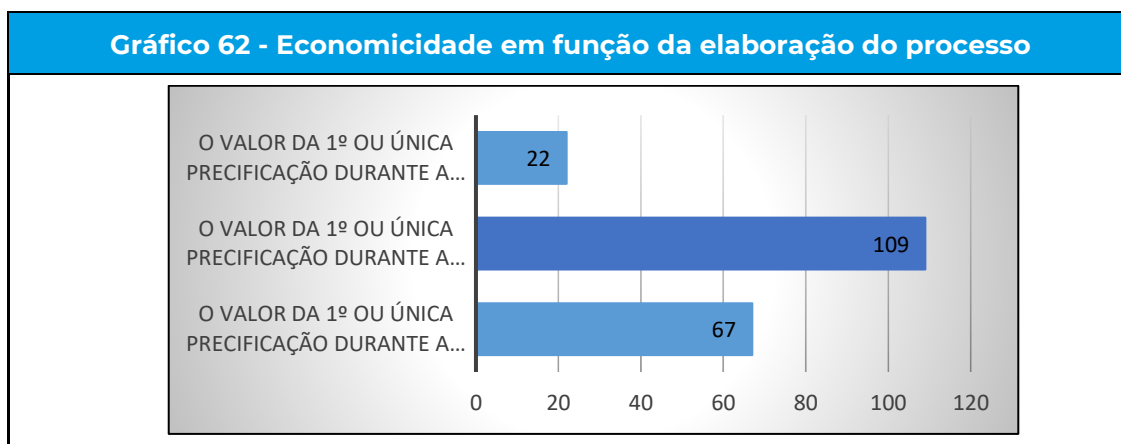
**Gráfico 61 - Emprego de recursos nas atividades em que se destinavam**



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 58 do Questionário, 2022

O gráfico acima representa o emprego de recursos em função da demora da homologação dos certames. Neste contexto, 58% das seções confirmam que os processos lentos provocaram recolhimentos dos recursos descentralizados ou a perda da oportunidade da compra.

6. Pela experiência do Sr (a) na coordenação da elaboração dos processos de aquisição confeccionados pela Seção ou Grupo, quanto a economicidade, se comparado o valor do produto ou serviço a ser adquirido na 1ª (ou única) precificação com o valor da homologação no certame, pode-se dizer que em sua maioria:



Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, Pergunta nº 59 do Questionário, 2022

O gráfico representa a economia da compra em função do tempo do processo. Considera-se que quando a primeira tomada de preços do produto ou serviço é maior que o preço do objeto, quando da sua homologação, há economia na aquisição.

Nos processos de 45% das seções o valor da 1ª ou única precificação é igual ou menor ao valor da homologação do certame, comprovando-se a perda de economicidade da compra.

Do exposto, infere-se que os fatores internos e externos contribuem para os atrasos dos processos de aquisição. A lentidão processual concorre para ineficiência com retrabalhos, para inoportunidade da compra e para perda do bom preço devido ao alongamento dos prazos de homologação.



## 4.6 RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS

A consultoria Jurídica Adjunta do Comandante do Exército (ConJur EB) é o órgão encarregado de emitir parceres sobre os processos elaborados pelo Centro de Obtenções do Exército, onde são realizadas as compras de vulto do Exército.

As entrevistas foram direcionadas para os profissionais da ConJur EB que realizam a análise jurídica dos processos. Os processos são analisados no final da fase interna com objetivo de se verificar o amparo legal e eventuais correções e aperfeiçoamentos.

Foram entrevistados:

- 1) Denise Gonçalves Neto Balduino, Chefe de gabinete, responsável pelo trâmite interno dos processos de aquisição no âmbito da consultoria jurídica.**
- 2) Geovane Alves da Silva, Advogado da união, analista.**
- 3) Marcos Vinícius Martins Cavalcante, Advogado da união, analista.**
- 4) Nathália Karoline Carvalho Maia Vale, analista.**

As entrevistas tiveram por objetivo verificar as principais falhas processuais e os dados sobre os prazos praticados na observação dos analistas.

### 4.6.1 ENTREVISTAS COM OS ADVOGADOS DA UNIÃO

Nas entrevistas foi relatado pelos entrevistados que a missão da ConJur EB é realizar a análise dos aspectos jurídicos e formais dos processos. Quando necessário, para evitar futuros problemas aos gestores, recomendam a complementação de justificativas das compras. Temas não jurídicos não são verificados.

Caso a análise do processo demonstre indicam aos gestores outras soluções para as aquisições pretendidas. Citaram que compete às consultorias jurídicas examinar os textos dos editais e seus respectivos contratos e instrumentos congêneres, a serem publicados e celebrados.

Em relação à forma, foi citado que a AGU disponibiliza modelos de editais de licitação, contratos e outros documentos processuais para facilitar o trabalho dos órgãos consulados.

Na autuação dos processos foi citada a dificuldade do órgão em justificar suas necessidades e decisões. A ausência da justificativa para as principais exigências de legislação, como por exemplo a utilização do SRP, são falhas frequentes.

Outrossim, destacam-se as falhas quanto a utilização dos modelos de minutas padrões fornecidos pela AGU. Invariavelmente a administração tenta fazer uma mistura entre as disposições dos modelos ou excluir disposições que decorrem de determinações legais.

Quanto ao prazo de 15 dias para análise os advogados relataram que buscam atender conforme previsto na Lei Nr 9.784 de 29 de janeiro de 1999. O art 42 desta lei descreve que o parecer deverá ser emitido no prazo máximo de 15 dias. Entretanto considerando a quantidade de processos e de advogados da união lotados na CONJUR-EB muitas vezes esse prazo de análise é superior ao previsto.

A constante troca dos militares que elaboram os processos em razão de transferências e movimentações próprias da carreira também impacta na formação dos processos. A cada substituição de militares encarregados inicia-se uma nova etapa de recomendações jurídicas.

A análise da CONJUR-EB é mais célere quando o processo de aquisição está bem instruído. Como sugestão os responsáveis pela instrução processual poderiam tentar aplicar as recomendações de pareceres anteriores nos futuros processos evitando que a consultoria tenha que se manifestar repetidamente sobre as mesmas incorreções e impropriedades.

Ainda foi dito que quando houver muitas demandas repetidas seria válido verificar a possibilidade de solicitar um único parecer ou um parecer referencial, em vez de enviar todos os processos para análise.

Em resumo, as entrevistas dos advogados da união apresentaram como oportunidades de melhoria a maior atenção aos modelos de documentos recomendados pela AGU, a necessidade de justificativas mais fundamentadas, a utilização de pareceres ou correções de

processos anteriores em processos similares atuais, o estabelecimento de um único parecer ou parecer referencial para demandas repetidas e preservar os militares que confeccionam os processos de aquisição o máximo de tempo na função.

#### **4.6.2 ENTREVISTA COM A CHEFE DE GABINETE DA CONJUR EB**

A entrevistada relatou o andamento do processo quando é recebido para análise pela ConJur EB. O processo é conferido quanto aos aspectos formais básicos, número do processo (NUP), volume, numeração de folhas, anexos, endereçamento e digitalização.

Após o recebimento é feita a triagem da demanda e encaminhado para o coordenador de licitações que de acordo com a complexidade, prioridade e especificidade, indica a distribuição do processo para um advogado da união.

A ConJur EB recebe muitos processos com pedidos de urgência com solicitação de análise em prazos inferiores ao prazo legal de 15 dias, que por vezes é inviável.

Outra questão que merece destaque é a digitalização dos processos que em geral não possui boa qualidade dificultando a leitura. Além da dificuldade de reconhecimento do texto ocorre também a falta de arquivos. Tanto a qualidade quanto o reconhecimento do texto na digitalização são fundamentais para a celeridade da análise, uma vez que ela é feita dentro do sistema e não fisicamente.

Com relação ao prazo de análise a entrevistada citou que a Lei Nr 9.784/99 estabelece 15 dias para análise processual. Na ConJur EB prima-se pelo recebimento, cadastro e distribuição no mesmo dia do protocolo do processo físico. Ficam estabelecidos 13 dias para análise do advogado e 2 dias para as aprovações e procedimentos de saída dos processos.

Quanto ao cumprimento do prazo legal, a entrega do processo é realizada normalmente em tempo bem inferior, salvo em momentos de grande volume de processos, urgências concomitantes ou em casos de alta complexidade.

Para finalizar a entrevista ressaltou a atenção dada pela Conjur EB ao cumprimento do prazo de 15 dias para análise processual conforme a Lei 9.784/1999, a necessidade da melhoria na digitalização dos processos e a realização de reuniões de coordenação antecedentes ao envio dos processos com a intenção de corrigi-lo ao longo de sua formação. O atendimento a essas recomendações pode tornar a análise mais célere com menor número de recomendações.



## 5

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa foi baseada na análise da fase interna dos processos de aquisição dimensionando a influência dos fatores internos e externos às UGE que afetam os prazos de elaboração processual. Nota-se que quando há ingerência desses fatores o tempo processual excede 90 dias.

Neste contexto, pode-se citar como conclusões embasadas na Revisão Bibliográfica:

Nos dispositivos legais e normativos atuais há padronização dos documentos mas não há definição de etapas e prazos. Existe um vácuo legal e normativo. A indefinição faz com que cada organização militar produza sua idéia de mapeamento e tempo de cada processo.

A Portaria Ministerial nº 305/95 está sem definição dos pormenores de cada processo de aquisição e em desconformidade com as leis e normas posteriores, a sua edição carece atualização.

Existem modelos dos documentos orientados pelas AGU, porém, não há indicação na documentação normativa do Exército sobre a utilização desses documentos.

Não há um quadro de efetivo de pessoal para as SALC e GCALC. Há necessidade do estabelecimento de uma organização mínima para composição das seções com as respectivas responsabilidades. Desta forma, se evitará a sobrecarga funcional.

Há OM que confeccionam seus processos de aquisição no período de 90 dias. Esse prazo, apesar de não estar previsto em lei ou norma, pela análise dos processos é o mais adequado e viável. Os impactos da lentidão são reduzidos com esse prazo, evitando-se retrabalhos e proporcionando o atendimento oportuno da demanda e uma compra com melhor preço.

Na continuidade do estudo os resultados da aplicação dos questionário convergiram com a revisão bibliográfica e as entrevistas. Como conclusões deste instrumento pode-se citar:

Quanto à caracterização do público alvo:

Foi cumprido o quantitativo numérico e regional previsto da amostra. Ocorreu um percentual de 14% de respostas acima do estabelecido. As respostas foram em sua maior parte dos chefes de seções de aquisições com experiência, 85% dos militares conhecem os processos de aquisição, realizam sua gestão e possuem condições de diagnosticá-los.

Importante parte dos militares participantes das seções de aquisições são oficiais com habilitação, conhecimento ou experiência para função. A maior parcela destes possui cursos de graduação ou pós-graduação, mais de 10 anos de Exército e mais de um ano confeccionando ou participando de processos relativos a aquisições.

Quanto a capacitação:

Da amostra que respondeu ao questionário 83% possui capacitação na área de aquisições. Mesmo com percentual elevado de capacitados há necessidade de novos cursos e reciclagens na área. Dos 17% restantes não capacitados, que representam 43 organizações militares, o chefe da seção não possui capacitação na área.

Quanto às caracterizações do objeto:

Os processos de compras públicas mais confeccionados pelas organizações militares, segundo a ordem de porcentagem, são distribuídos conforme a Tabela 15, abaixo.

<b>Tabela 14 - Processos de aquisição mais utilizados no Exército</b>	
<b>Processo</b>	<b>Porcentagem de utilização pelas OM</b>
Pregão Eletrônico	97%
Sistema de Registro de Preços	95%

Dispensa de Licitação	91%
Inexigibilidade	88%
Tomada de Preços	43%
Concorrência	21%

Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, 2022.

As porcentagens das organizações militares que realizam a elaboração dos processos de compras em até 90 dias estão demonstradas conforme a Tabela 16, abaixo.

Tabela 15 - Prazos praticados dos processos de aquisição	
Processo	Porcentagem que realiza o processo em até 90 dias
Pregão Eletrônico	17%
Sistema de Registro de Preços	23%
Dispensa de Licitação	91%
Inexigibilidade	65%
Tomada de Preços	19%
Concorrência	12%

Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, 2022.

Na pesquisa foram comprovados como processos mais utilizados pelas organizações militares da amostra para realização das compras públicas o Pregão Eletrônico, o SRP, a Dispensa de Licitação, a Inexigibilidade, a Tomada de Preços e a Concorrência

O prazo inferior a 90 dias na elaboração dos processos é possível de ser praticado em todas as modalidades de aquisição partindo-se do princípio que em qualquer das modalidades há porcentagem significativa da amostra que o cumpre.

Quanto à influência dos fatores internos nos prazos de elaboração:



As seções de aquisição possuem um número adequado e capacitado de militares, no entanto, há acúmulo de funções, o que gera a redução do ritmo de trabalho.

O aumento de efetivo e a capacitação dos agentes, no nível cursos específicos de 40 a 60 horas, são necessários na maior parte das UGE para que se reduzam as falhas e se obtenha maior celeridade processual.

Há falhas na elaboração dos processos, que por sua vez provocam correções e a dilatação dos prazos, fazendo com que a homologação dos certames sejam tardias.

Existem roteiros processuais mas são produto da experiência de cada UGE, sem amparo legal-normativo ou sem prazos determinados. Isso faz com que os processos de aquisição não possuam prazos estabelecidos.

As seções de aquisições em sua maior parte acumulam as funções de aquisição, licitação, contratos e cotações. Essa estrutura provoca sobrecarga, promovendo o acúmulo de missões.

O desconhecimento do serviço ou produto e sua respectiva definição no TR provoca perda de tempo e conseqüentemente eficiência.

Quanto à influência dos fatores externos

A análise processual por parte dos órgãos de assessoria jurídica do Exército leva entre 10 e 30 dias. Considera-se ainda que parcela dos processos é enviado mais de uma vez para análise. Este período de tempo influí no prazo de homologação do certame. Segundo a maioria das seções que formulam os processos esse é um dos principais fatores que alogam o prazo de conclusão processual para além de 90 dias.

A precificação dos produtos e serviços a serem adquiridos segundo a maior parte da UGE é de mais de 10 dias mesmo com acesso facilitado a internet e sites especializados.

Quanto aos impactos dos processos com elaboração superior a 90 dias:

Parcela importante desses processos são desertos ou nulos. O retrabalho em corrigir falhas demonstra a perda em eficiência.

Nesse processos, constata-se que parcela dos recursos são devolvidos as fontes ou foram dilatados seus prazos de empenho. Pode-se afirmar que o recurso não foi utilizado no tempo exato da atividade ou operação ao qual estava destinado, caracterizando a perda de oportunidade.

A precificação, durante a fase interna do certame, é a primeira referência de preço do produto ou serviço a ser adquirido, enquanto, o preço de homologação é a última referência de preço da compra. Na fase externa do certame em que são previstos os lances e as propostas, atinentes a cada modalidade, a 1ª precificação deve ser mais alta que o valor do produto ou serviço homologado, comprovando-se assim a economicidade do certame.

Em considerável parte das seções de aquisição da amostra o valor da 1º ou única precificação é igual ou menor ao valor da homologação do certame, perdendo-se a economicidade da compra.

Como conclusão das observações da ConJur EB:

Os modelos dos documentos internos dos processos frequentemente divergem dos modelos recomendados pela AGU.

As justificativas para aquisição das UGE carecem de fundamentação mais adequada.

A alta rotatividade dos militares das seções faz com que os militares novos ocorram em erros já orientados anteriormente.

A digitalização dos processos de forma ilegível dificulta a sua leitura prorrogando sua análise.

A utilização de pareceres de processos anteriores para instruir processos similares atuais pode promover a celeridade processual.

Com o fim do estudo e o atendimento dos objetivos propostos pode-se inferir que noventa dias é o prazo mais adequado para

promoção da eficiência, economia e oportunidade ao certame. O objetivo geral foi atendido quanto a identificação dos fatores que retardam o andamento desses processos nas UGE do EB.

Os dados apresentados apontam os fatores internos e externos como causadores da lentidão na elaboração dos processos.

Como conclusão faz-se necessária a adoção de medidas que aperfeiçoem as compras públicas no âmbito do Exército com a finalidade de que os óbices existentes sejam atenuados.



# 6

## CONCLUSÃO

Com base nos dados obtidos, as seguintes propostas de melhoria na gestão são sugeridas:

- Atualizar a Portaria Ministerial nº 305/95 com a inserção dos seguintes itens:

- a) mapeamento das etapas dos processos com a documentação prevista até a homologação do certame;**
- b) normatização dos prazos para cada etapa interna;**
- c) inserção dos modelos orientados pela AGU;**
- d) estabelecimento de um sistema centralizado nacional informatizado interno para acompanhamento e controle dos processos de aquisição na fase interna;**
- e) inserção de anexo específico para legislação e normas vigentes, externas e internas;**
- f) normatização de uma organização mínima para composição de pessoal das SALC e GCALC.**

- Planejar o rodízio dos militares das seções de forma a não prejudicar a continuidade dos conhecimentos adquiridos e a perda de pessoal experiente na elaboração dos processos.

- Realizar anualmente cursos e estágios específicos com duração superior a 40h para os chefes de seção e seus integrantes.

- Disponibilizar e divulgar os modelos de Edital, Termo de Referência, Projeto Básico, Ata de Registro de Preços, Termo Contratual e outros documentos a fim de se padronizar a documentação referente a cada processo.

- Estabelecer um banco de dados de especificações técnicas de produtos e serviços.

- Desonerar ao máximo os militares envolvidos com as aquisições de outras funções inerentes a carreira militar.

- Instruir o documento de envio do processo a consultoria jurídica externa sobre o prazo máximo de análise de 15 dias, conforme art. 42 da Lei 9.874/99.

- Quanto ao tempo de elaboração da pesquisa de preço, utilizar os parâmetros de formação de preço com menor prazo de execução: as aquisições e contratações similares de outros entes públicos, o painel de preço e a pesquisa publicada em mídias especializadas e os sítios eletrônicos especializados. Quando o prazo for favorável utilizar a pesquisa de preço com fornecedores esse parâmetro traduz o valor de mercado atual do produto ou serviço.

- Justificar de forma mais adequada e detalhada os produtos e serviços a serem adquiridos.

- Realizar a digitalização dos processos de foram legível.

- Montar um banco de dados com pareceres que orientam processos de aquisição anteriores facilitando a orientação dos processos atuais.

Com essas propostas de melhoria na gestão, busca-se reduzir a lentidão processual tornando o trâmite interno mais celere obtendo-se êxito quanto à eficiência, oportunidade e economia.

Neste estudo, verificou-se que a fase interna das aquisições é fundamental para que se realize uma compra pública que atenda o interesse público de forma legal e eficiente.

Importa ressaltar que esta pesquisa não exaure a temática. Cabe, na continuidade do estudo, o aprofundamento do assunto, com a aplicação das propostas de melhoria, e posteriormente, a tabulação dos resultados obtidos e a ratificação ou retificações das medidas.



# REFERÊNCIAS

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, M. E. B. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito Administrativo**. 10 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2006.

ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de; SANO, Hironobu. **Função compras no setor público**: desafios para o lance da celeridade dos pregões eletrônicos. 2018. Disponível em: <https://www.readcube.com/articles/10.1590%2F0034-7612164213>. Acesso em: 25 jul. 2021.

BARBOSA, Marcos Vinícios da Silva. **Licitações Públicas**: importância do princípio da celeridade para o andamento dos processos licitatórios da AMAN e seu impacto na efetividade da aplicação do recurso. Disponível em: <http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3827/1/5167%20Barbosa.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 21 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013**. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm). Acesso em: 25 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 25 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019**. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços



comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm). Acesso em: 2 jul. 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Caderno de Orientações Nr 2 - Gestão e Fiscalização de Contratos do Comando Logístico (COLOG), do Comandante Logístico**. 1ª Edição. Brasília, 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Concorrência N° 001/2022 (Processo Administrativo n° 64327.002912/2022)**. Disponível em: <http://www.cro3.eb.mil.br/index.php/editais-e-licitacoes-em-andamento/259-concorrenca-n-001-2022>. Acesso em: 20 abr. 2022.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Manual de campanha logística militar terrestre**. 2018. Disponível em: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:231sSOH2aj4J:https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2650/5/EB70-MC-10.238\\_Log%25C3%25ADstica%2520Militar%2520Terrestre.pdf+%&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:231sSOH2aj4J:https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2650/5/EB70-MC-10.238_Log%25C3%25ADstica%2520Militar%2520Terrestre.pdf+%&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br). Acesso em: 11 maio 2022.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria n° 004, do Comandante do Exército, de 14 de maio de 2021**. Aprova as normas para Governança e Gestão das Contratações no âmbito COLOG. 1ª Edição. Brasília, 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria n° 176, do Estado-Maior do Exército, de 29 de agosto de 2013**. Aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB). Disponível em: [http://www.epex.eb.mil.br/images/publicacoes/Revista\\_Nega/files/basic-html/page5.html](http://www.epex.eb.mil.br/images/publicacoes/Revista_Nega/files/basic-html/page5.html). Acesso em: 17 jul. 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria n° 213, do Estado-Maior do Exército, de 7 de junho de 2016**. Aprova o Manual Técnico (EB20-MT-11.002) Gestão de Processos. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/documents/10138/12613710/Diretriz+da+Pol%C3%ADtica+de+Gest%C3%A3o+de+Riscos+do+EB.pdf/e69be593-4e15-2031-a069-494f81e7ebdf>. Acesso em: 18 jul. 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria n° 01 - SEF, de 18 de agosto de 2017**. Normatiza, no âmbito do Exército, o Sistema de Registro de

Preços (SRP) Disponível em:  
[http://www.ticfex.eb.mil.br/arquivos/port\\_01\\_sef\\_27\\_jan\\_14.pdf](http://www.ticfex.eb.mil.br/arquivos/port_01_sef_27_jan_14.pdf). Acesso em: 22 fev. 2022

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 1.042, do Comandante do Exército, de 18 de agosto de 2017**. Aprova o Plano Estratégico do Exército 2016-2019, integrante do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx). Disponível em:  
[http://www.cadesm.decesm.eb.mil.br/images/legislacao\\_por\\_assunto/Atos/1042\\_CMTEX\\_2017.pdf](http://www.cadesm.decesm.eb.mil.br/images/legislacao_por_assunto/Atos/1042_CMTEX_2017.pdf). Acesso em: 22 jul. 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Regulamento de Administração do Exército (RAE)**. Disponível em:  
[http://www.sef.eb.mil.br/images/a2/assessoria2/2021/port\\_1555\\_cex\\_rae.pdf](http://www.sef.eb.mil.br/images/a2/assessoria2/2021/port_1555_cex_rae.pdf). Acesso em: 11 maio. 2022.

BRASIL. **Portal da Transparência – CGU**. 2021. Disponível em:  
<http://www.portaltransparencia.gov.br/>. Acesso em 22 jul. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 20 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.874, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm). Acesso em: 21 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de junho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm). Acesso em: 30 jul. 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.133/2021, de 1º de abril de 2021**. Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília: Presidente da República, 2021. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 30 jul. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993**. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp73.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp73.htm). Acesso em: 01 maio 2022.

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. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp97.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp97.htm). Acesso em: BRASIL. Portal de Compras Públicas. **Pregão eletrônico**: o GUIA definitivo para vender para o Governo. Disponível em: [https://www.portaldecompraspublicas.com.br/novidades/pregaoeletro-nicooguiadefinitivoparavenderparaogoverno\\_1097/](https://www.portaldecompraspublicas.com.br/novidades/pregaoeletro-nicooguiadefinitivoparavenderparaogoverno_1097/). Acesso em: 18 mar. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual do TCU, Plenário Acórdão 108/1999**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A&inline=1>. Acesso em: 17 abr. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual do TCU, Acórdão 1330/2008 Plenário**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A&inline=1>. Acesso em: 17 abr. 2022.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. Trad. Newton Roberval Eicheberg. São Paulo: Cultrix, 1996.

COMPRASNET. **Estudo do Banco Mundial atesta eficiência do Sistema ComprasNet**. 2006. Disponível em: [http://www.comprasnet.gov.br/noticias/noticias1.asp?id\\_noticia=189#:~:text=Para%20conferir%20agilidade%20ao%20processo,13%2C24%20dias%20em%20m%C3%A9dia](http://www.comprasnet.gov.br/noticias/noticias1.asp?id_noticia=189#:~:text=Para%20conferir%20agilidade%20ao%20processo,13%2C24%20dias%20em%20m%C3%A9dia). Acesso em: 22 jul. 2021.

DIRETORIA DE MATERIAL – DMAT. **Situação do andamento dos pregões de 2019 a 2021.** 2021. Disponível em: <http://www.dmat.eb.mil.br/index.php/en/>. Acesso em: 30 jul. 2021.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Compras pelo Sistema de Registro de Preços.** Juarez de Oliveira: 1998.

FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo. **Compras Públicas Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. Ed. São Paulo. 2019.

JUSTEN FILHO. Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** 8a ed. São Paulo: Dialética, 2000.

LIMA, João André Ferreira. **Seção De Aquisições, Licitações e Contratos:** uma Proposta de Marco Normativo para as Unidades Gestoras do Exército Brasileiro. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2410/241056624005/html/#:~:text=Entr e%20os%20fatores%20apontados%20pela,falta%20de%20integra%C3%A7%C3%A3o%20entre%20o>. Acesso em 10 abr. 2022.

MAREZI, Thales; REIS, Camila Oliveira. **O combate às fraudes em licitações na modalidade do pregão eletrônico.** Disponível em: <http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3187/1/THALES%20OLEONARDO%20MAREZI.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2022.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 41. Ed. 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 44. ed. Salvador: JusPODIVM, 2020.

MINAYO, M. C. S. (Org). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MONTEIRO, Edson. **Fase interna: uma ferramenta determinante na economicidade das licitações.** Disponível em: [http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2766/1/MON\\_EDS\\_ONMONTEIRO\\_ESAO.pdf](http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2766/1/MON_EDS_ONMONTEIRO_ESAO.pdf). Acesso em: 10 abr. 2022.

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Crítica à Utilização das Licitações Públicas como Instrumento de Políticas Públicas.** 2011. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/joel-de-menezes-niebuhr/critica-a-utilizacao-das-licitacoes-publicas-como-instrumento-de-politicas-publicas>. Acesso em 25 jul. 2021.

PEREIRA, Isaque Costa. **Análise dos processos licitatórios realizados pela seção de licitações da base de aviação, com ênfase nas adesões de atas de registro de preços, realizados no exercício financeiro de 2017:** oportunidades de melhoria. Disponível em: [http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2667/1/5001\\_CapI\\_SAUQUE.pdf](http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2667/1/5001_CapI_SAUQUE.pdf). Acesso em 2 abr. 2022.

PEREIRA JÚNIOR, Jessé Torres. **Políticas Públicas nas Licitações e Contratações Administrativas.** 2ª Ed. São Paulo: Fórum, 2012.

PIRES, Wellington Luccas Freitas de Almeida Klezewsky. **Licitações públicas:** confecção do termo de referência alinhado com as normas do TCU e sua eficiência para os processos administrativos no biênio 2017-2018 na AMAN. Disponível em: <http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4095/1/5175%20KLEZEWSKY.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

PIMENTA, C. C. **Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e Caribe:** o caso brasileiro. Brasília: ENAP, 1998.

REZENDE, Marcelo Lopes de. **Os impactos da criação de uma Base de Administração e Apoio por meio da transformação de uma Companhia de Comando, no contexto da Racionalização Administrativa.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares). Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2015.

RIGOLIN, Ivan Barbosa. **Manual Prático das Licitações**, São Paulo: Saraiva, 1991.

SÁ, Douglas da Silva de. **As aquisições centralizadas no exército brasileiro com a implantação do grupo de coordenação e acompanhamento das licitações e contratos para bens e serviços comuns**. Disponível em: <http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/8592>. Acesso em: 27 abr. 2022.

SANTOS, Fábio Carvalho dos; BASTOS, Juliana Rabelo de; KAYSER, Leonardo anali; RIMIS, Porcelina Ely Silvana Bernardes; GOMES JÚNIOR, Sílvio Ferreira; CARLOS, Victor de Souza; XIMENES, Ana Waleska Tenório Canuto Guedes. **Fase interna da licitação**: uma avaliação dos processos de 2015 a 2018 no âmbito da EsFCEX. Disponível em: [http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5174/1/PI2019\\_Grupo1.pdf](http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5174/1/PI2019_Grupo1.pdf). Acesso em: 9 abr. 2022.

SANTOS, Roner dos; REIS, Camila Oliveira. **Dispensa de licitação nas organizações militares (OM) do exército brasileiro: custo, tempo e valores**. Disponível em: [http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5548/1/CGAEM\\_2019\\_1%20TC\\_ROMER.pdf](http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5548/1/CGAEM_2019_1%20TC_ROMER.pdf). Acesso em: 30 mar. 2022.

SILVA, Elissandro Oliveira; SANTANA, Elissandro Trindade de. **Licitações públicas e contratos administrativos**. Disponível em: [http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/9506/1/CGAEM\\_2021\\_2\\_tcoliveira.pdf](http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/9506/1/CGAEM_2021_2_tcoliveira.pdf). Acesso em: 3 mar. 2022.

SILVA, Eudes De Queiroz e Silva; ROCHA, Mendes Rocha. **Compras governamentais**: uma análise das causas da morosidade dos processos de compras no âmbito da FUB. 2011. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1392/1/2006\\_RenanRocha\\_EudesSilva.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1392/1/2006_RenanRocha_EudesSilva.pdf). Acesso em: Acesso em 22 out. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



APÊNDICES

**APÊNDICES**

## ANEXO A - Documentos de envio dos Questionários para as Organizações Militares

### 1ª Região Militar (50 destinatários)

DIEx Nº 159-Div CI IX - Moto/SDir\_Mat/DMAT - CIRCULAR  
EB: 64477.001433/2022-82

Brasília, 3 de março de 2022.

Do Subdiretor de Material

**Ao Sr** Cmt 38º BI, SCh CAEx, Dir HMR, Cmt Ba Adm / Cmplx Sau RJ, Dir Pol Mil Niterói, SCmt AMAN, Cmt B EsCom, Cmt 1º BPE, Cmt 1º GAAAe, Cmt 111º Cia Ap MB, Cmt 15º RC Mec (Es), Cmt 2º RCGd, Cmt 25º B Log (Es), Ch 5º CGEO, Dir PMZS, Dir AGR, Dir BIBLIEx, Dir CIG, Cmt CEP / FDC, Cmt CPOR / RJ, SCh CTEEx, Cmt CMRJ, Ch EM GUEs/9º Bda Inf Mtz, Cmt Ba Adm / Bda Inf Pqdt, Ch EM 1º DE, Ch EM 1º RM, Ch CRO/1, Cmt Ba Adm Ap / 1º RM, Cmt BMSA, Cmt 1º D Sup, SCmt EsAO, Cmt EsACosAAe, Cmt EsIE, Cmt EsSLog, Dir HCE, Dir H Ge Rio de Janeiro, Dir LQFEx, Cmt BCMS, Dir Pol Mil Rio de Janeiro, Dir Pol Mil Praia Vermelha, Cmt 1º Esqd C L, Ch 1º CGCFEx, Cmt 32º BIL Mth, Cmt 1º B Gd, Cmt 1º BI Mec (Es), Cmt 11º GAC, Cmt 21º GAC, Cmt 31º GAC (Es), 57º BI Mtz (Es), Dir IBEx

**Assunto:** Pesquisa Científica de Dissertação de Mestrado sobre Gestão de Processos de Aquisição (DMat/COLOG).

1. A Diretoria de Material (D Mat), Órgão de Assessoramento Setorial (OAS) subordinado ao COLOG, tem por missão realizar a gestão do ciclo de vida dos materiais das Classes III (Óleos, Lubrificantes e Mnt Eqp de Postos de Abastecimento), V (Armamento) e IX (Motomecanização e Blindados), e para isso, como parte de suas ações, tem elaborado os processos de aquisição com a finalidade de atender as demandas de materiais e serviços referentes aos grupos funcionais de suprimento e manutenção sob sua responsabilidade.
2. Neste Contexto, a D Mat tem capacitado seus quadros, oficiais e sargentos, com finalidade de aperfeiçoar ainda mais os processos geridos. O Cel Cav ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO, desta Diretoria, cursa atualmente o Mestrado Profissional em Administração Pública com o Projeto de Pesquisa: "ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE TEMPORAL". A Pesquisa busca identificar os fatores que influem na celeridade dos processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro. Como produto, busca-se identificar as práticas que viabilizem a melhoria da gestão nas compras públicas.
3. Do exposto, solicito a possibilidade de autorizar a resposta ao questionário referente a pesquisa, que é destinado aos Chefes de Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) ou Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC), e na falta destes, pelos substitutos eventuais, podendo ser respondida clicando no link: <https://pt.surveymonkey.com/r/37P79YR>
4. Para conhecimento, informo que a pesquisa emprega como critério da amostra a divisão territorial utilizada pela Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO/SEF).
5. Por fim, com a finalidade de proporcionar segurança e isenção aos dados a serem colhidos, o questionário a ser respondido pelos militares supracitados, de forma voluntária, não identifica a OM e é anônimo.
6. Para outras informações julgadas necessárias ou esclarecimentos sobre o assunto, solicito o contato direto com o Cel RALDI, desta Diretoria, pelo telefone/whatsapp: (61) 994268642 / (61) 3415 5341 ou e-mail: raldi.anderson@eb.mil.br.

LUIZ HENRIQUE SALONSKI DA SILVA - Cel  
Subdiretor de Material



## 2ª Região Militar (27 destinatários)

DIEx Nº 162-Div CI IX - Moto/SDir\_Mat/DMAT - CIRCULAR  
EB: 64477.001479/2022-00

Brasília, 3 de março de 2022.

Do Subdiretor de Material

**Ao Sr** Cmt 22º B Log L, Cmt Ba Adm Ap / Ibirapuera, Ch EM 12ª Bda Inf L (Amv), Cmt 2º B Log L, Ch EM 11ª Bda Inf L, SCmt EsPCEX, Cmt 2º GAC L, Cmt 37º BIL, Cmt 13º RC Mec, Cmt CPOR / CMSP, Ch EM 2ª RM, Ch CRO/2, Dir HMASP, Cmt 2º BIL, Cmt B Av T, Dir AGSP, Ch 2º CGCFEx, Ch EM 1ª Bda AAAe, Cmt 20º GAC L, Cmt 12º GAC, Cmt 5º BIL, Cmt 2º GAAAe, Cmt 4º BIL, Cmt 2º BPE

**Assunto:** Pesquisa Científica de Dissertação de Mestrado sobre Gestão de Processos de Aquisição (DMat/COLOG).

1. A Diretoria de Material (D Mat), Órgão de Assessoramento Setorial (OAS) subordinado ao COLOG, tem por missão realizar a gestão do ciclo de vida dos materiais das Classes III (Óleos, Lubrificantes e Mnt Eqp de Postos de Abastecimento), V (Armamento) e IX (Motomecanização e Blindados), e para isso, como parte de suas ações, tem elaborado os processos de aquisição com a finalidade de atender as demandas de materiais e serviços referentes aos grupos funcionais de suprimento e manutenção sob sua responsabilidade.

2. Neste Contexto, a D Mat tem capacitado seus quadros, oficiais e sargentos, com finalidade de aperfeiçoar ainda mais os processos geridos. O Cel Cav ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO, desta Diretoria, cursa atualmente o Mestrado Profissional em Administração Pública com o Projeto de Pesquisa: "ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE TEMPORAL". A Pesquisa busca identificar os fatores que influem na celeridade dos processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro. Como produto, busca-se identificar as práticas que viabilizem a melhoria da gestão nas compras públicas.

3. Do exposto, solicito a possibilidade de autorizar a resposta ao questionário referente a pesquisa, que é destinado aos **Chefes de Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) ou Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC), e na falta destes, pelos substitutos eventuais, podendo ser respondida clicando no link: <https://pt.surveymonkey.com/r/37P79YR>**

4. Para conhecimento, informo que a pesquisa emprega como critério da amostra a divisão territorial utilizada pela Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO/SEF).

5. Por fim, com a finalidade de proporcionar segurança e isenção aos dados a serem colhidos, **o questionário a ser respondido pelos militares supracitados, de forma voluntária, não identifica a OM e é anônimo.**

6. Para outras informações julgadas necessárias ou esclarecimentos sobre o assunto, solicito o contato direto com o Cel RALDI, desta Diretoria, pelo telefone/whatsapp: (61) 994268642 / (61) 3415 5341 ou e-mail: raldi.anderson@eb.mil.br.

LUIZ HENRIQUE SALONSKI DA SILVA - Cel  
Subdiretor de Material



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
COMANDO LOGÍSTICO  
DIRETORIA DE MATERIAL

DIEx Nº 334-Div Cl IX - Moto/SDir\_Mat/DMAT - CIRCULAR  
EB: 64477.002250/2022-84

Brasília, 28 de março de 2022.

Do Subdiretor de Material

Ao Sr Ch 6ª CSM, Cmt 2ª BEComb, Ch 5ª CSM, Ch 3ª CTA, Ch 14ª CSM, Cmt 2ª B Sup

**Assunto:** Pesquisa Científica de Dissertação de Mestrado sobre Gestão de Processos de Aquisição (DMat/COLOG).

1. A Diretoria de Material (D Mat), Órgão de Assessoramento Setorial (OAS) subordinado ao COLOG, tem por missão realizar a gestão do ciclo de vida dos materiais das Classes III (Óleos, Lubrificantes e Mnt Eqp de Postos de Abastecimento), V (Armamento) e IX (Motomecanização e Blindados), e para isso, como parte de suas ações, tem elaborado os processos de aquisição com a finalidade de atender as demandas de materiais e serviços referentes aos grupos funcionais de suprimento e manutenção sob sua responsabilidade.

2. Neste Contexto, a D Mat tem capacitado seus quadros, oficiais e sargentos, com finalidade de aperfeiçoar ainda mais os processos geridos. O Cel Cav ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO, desta Diretoria, cursa atualmente o Mestrado Profissional em Administração Pública com o Projeto de Pesquisa: "**ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE TEMPORAL**". A Pesquisa busca identificar os fatores que influem na celeridade dos processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro. Como produto, busca-se identificar as práticas que viabilizem a melhoria da gestão nas compras públicas.

3. Do exposto, solicito a possibilidade de autorizar a resposta ao questionário referente a pesquisa, que é destinado aos **Chefes de Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) ou Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC), e na falta destes, pelos substitutos eventuais, podendo ser respondida clicando no link: <https://pt.surveymonkey.com/r/37P79YR>**

4. Para conhecimento, informo que a pesquisa emprega como critério da amostra a divisão territorial utilizada pela Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO/SEF).

5. Por fim, com a finalidade de proporcionar segurança e isenção aos dados a serem colhidos, **o questionário a ser respondido pelos militares supracitados, de forma voluntária, não identifica a OM e é anônimo.**

6. Para outras informações julgadas necessárias ou esclarecimentos sobre o assunto, solicito o contato direto com o Cel RALDI, desta Diretoria, pelo telefone/whatsapp: (61) 994268642 / (61) 3415 5341 ou e-mail: raldi.anderson@eb.mil.br.

LUIZ HENRIQUE SALONSKI DA SILVA - Cel  
Subdiretor de Material

### 3º Grupamento Logístico (50 destinatários)

DIEx Nº 173-Div Cl IX - Moto/SDir\_Mat/DMAT - CIRCULAR  
EB: 64477.001526/2022-15

Brasília, 7 de março de 2022.

Do Subdiretor de Material

**Ao Sr** Cmt CMC, Cmt Ba Adm Ap / 5ª RM, Ch EM 15ª Bda Inf Mec, Cmt 20ª BIB, Cmt 27ª B Log, Cmt 5ª B Log, Ch EM 5ª RM, Ch CRO/5, Cmt 5ª B Sup, Dir H Ge Curitiba, Dir Pq R Mnt/5, Cmt 26ª GAC, Cmt 15ª GAC AP, Ch EM 5ª Bda C Bld, Cmt 16ª Esqd C Mec, Ch EM 14ª Bda Inf Mtz, Dir H Gu Florianópolis, Cmt 62ª BI, Cmt 1ª B Fv, Cmt 5ª BE Cmb Bld, Cmt 14ª RC Mec, Cmt 15ª B Log, Ch 5ª CGCFEx

**Assunto:** Pesquisa Científica de Dissertação de Mestrado sobre Gestão de Processos de Aquisição (DMat/COLOG)

1. A Diretoria de Material (D Mat), Órgão de Assessoramento Setorial (OAS) subordinado ao COLOG, tem por missão realizar a gestão do ciclo de vida dos materiais das Classes III (Óleos, Lubrificantes e Mnt Eqp de Postos de Abastecimento), V (Armamento) e IX (Motomecanização e Blindados), e para isso, como parte de suas ações, tem elaborado os processos de aquisição com a finalidade de atender as demandas de materiais e serviços referentes aos grupos funcionais de suprimento e manutenção sob sua responsabilidade.

2. Neste Contexto, a D Mat tem capacitado seus quadros com a finalidade de aperfeiçoar ainda mais os processos geridos. O Cel Cav ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO, desta Diretoria, cursa atualmente o Mestrado Profissional em Administração Pública com o Projeto de Pesquisa: "ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE TEMPORAL". A Pesquisa tem por objetivo identificar os fatores que influem na celeridade dos processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro. Como produto, buscase a proposição de práticas que viabilizem a melhoria da gestão nas compras públicas.

3. Do exposto, solicito a possibilidade de autorizar a resposta ao questionário referente a pesquisa, que é **destinado aos Chefes de Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) ou Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC), e na falta destes, pelos substitutos eventuais, podendo ser respondida clicando no link: <https://pt.surveymonkey.com/r/37P79YR>**

4. Para conhecimento, informo que a pesquisa emprega como critério da amostra a divisão territorial utilizada pela Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO/SEF).

5. Por fim, com a finalidade de proporcionar segurança e isenção aos dados a serem colhidos, **o questionário a ser respondido pelos militares supracitados, de forma voluntária, não identifica a OM e é anônimo.**

6. Para outras informações julgadas necessárias ou esclarecimentos sobre o assunto, solicito o contato direto com o Cel RALDI, desta Diretoria, pelo telefone/whatsapp: (61) 994268642 / (61) 3415 5341 ou e-mail: raldi.anderson@eb.mil.br.

LUIZ HENRIQUE SALONSKI DA SILVA - Cel  
Subdiretor de Material

## 4ª Região Militar (13 destinatários)

DlEx Nº 171-Div Cl IX - Moto/SDir\_Mat/DMAT - CIRCULAR  
EB: 64477.001524/2022-18

Brasília, 7 de março de 2022.

Do Subdiretor de Material

Ao Sr Cmt CMJF, Cmt 17º B Log L Mth, Ch EM 4º RM, Ch 4º D Sup, Diretor H Ge Juiz de Fora, Cmt 55º BI, Cmt 14º GAC, Cmt 11º BI Mth, Cmt 4º GAAAE, SCmt EsSA, Cmt CPOR / CMBH, Ch 4º CGCFEx, Cmt 4º BE Cmb

**Assunto:** Pesquisa Científica de Dissertação de Mestrado sobre Gestão de Processos de Aquisição (DMat/COLOG)

1. A Diretoria de Material (D Mat), Órgão de Assessoramento Setorial (OAS) subordinado ao COLOG, tem por missão realizar a gestão do ciclo de vida dos materiais das Classes III (Óleos, Lubrificantes e Mnt Eqp de Postos de Abastecimento), V (Armamento) e IX (Motomecanização e Blindados), e para isso, como parte de suas ações, tem elaborado os processos de aquisição com a finalidade de atender as demandas de materiais e serviços referentes aos grupos funcionais de suprimento e manutenção sob sua responsabilidade.

2. Neste Contexto, a D Mat tem capacitado seus quadros com a finalidade de aperfeiçoar ainda mais os processos geridos. O Cel Cav ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO, desta Diretoria, cursa atualmente o Mestrado Profissional em Administração Pública com o Projeto de Pesquisa: "ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE TEMPORAL". A Pesquisa tem por objetivo identificar os fatores que influem na celeridade dos processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro. Como produto, buscase a proposição de práticas que viabilizem a melhoria da gestão nas compras públicas.

3. Do exposto, solicito a possibilidade de autorizar a resposta ao questionário referente a pesquisa, que é destinado aos **Chefes de Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) ou Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC)**, e na falta destes, pelos substitutos eventuais, podendo ser respondida clicando no link: <https://pt.surveymonkey.com/r/37P79YR>

4. Para conhecimento, informo que a pesquisa emprega como critério da amostra a divisão territorial utilizada pela Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO/SEF).

5. Por fim, com a finalidade de proporcionar segurança e isenção aos dados a serem colhidos, **o questionário a ser respondido pelos militares supracitados, de forma voluntária, não identifica a OM e é anônimo.**

6. Para outras informações julgadas necessárias ou esclarecimentos sobre o assunto, solicito o contato direto com o Cel RALDI, desta Diretoria, pelo telefone/whatsapp: (61) 994268642 / (61) 3415 5341 ou e-mail: raldi.anderson@eb.mil.br.

LUIZ HENRIQUE SALONSKI DA SILVA - Cel  
Subdiretor de Material

## 5ª Região Militar (23 destinatários)

DIEEx Nº 173-Div CI IX - Moto/SDir\_Mat/DMAT - CIRCULAR  
EB: 64477.001526/2022-15

Brasília, 7 de março de 2022.

Do Subdiretor de Material

**Ao Sr** Cmt CMC, Cmt Ba Adm Ap / 5ª RM, Ch EM 15ª Bda Inf Mec, Cmt 20ª BIB, Cmt 27ª B Log, Cmt 5ª B Log, Ch EM 5ª RM, Ch CRO/5, Cmt 5ª B Sup, Dir H Ge Curitiba, Dir Pq R Mnt/5, Cmt 26ª GAC, Cmt 15ª GAC AP, Ch EM 5ª Bda C Bld, Cmt 16ª Esqd C Mec, Ch EM 14ª Bda Inf Mtz, Dir H Gu Florianópolis, Cmt 62ª BI, Cmt 1ª B Fv, Cmt 5ª BE Cmb Bld, Cmt 14ª RC Mec, Cmt 15ª B Log, Ch 5ª CGCFEx

**Assunto:** Pesquisa Científica de Dissertação de Mestrado sobre Gestão de Processos de Aquisição (DMat/COLOG)

1. A Diretoria de Material (D Mat), Órgão de Assessoramento Setorial (OAS) subordinado ao COLOG, tem por missão realizar a gestão do ciclo de vida dos materiais das Classes III (Óleos, Lubrificantes e Mnt Eqp de Postos de Abastecimento), V (Armamento) e IX (Motomecanização e Blindados), e para isso, como parte de suas ações, tem elaborado os processos de aquisição com a finalidade de atender as demandas de materiais e serviços referentes aos grupos funcionais de suprimento e manutenção sob sua responsabilidade.

2. Neste Contexto, a D Mat tem capacitado seus quadros com a finalidade de aperfeiçoar ainda mais os processos geridos. O Cel Cav ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO, desta Diretoria, cursa atualmente o Mestrado Profissional em Administração Pública com o Projeto de Pesquisa: "ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE TEMPORAL". A Pesquisa tem por objetivo identificar os fatores que influem na celeridade dos processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro. Como produto, busca-se a proposição de práticas que viabilizem a melhoria da gestão nas compras públicas.

3. Do exposto, solicito a possibilidade de autorizar a resposta ao questionário referente a pesquisa, que é destinado aos **Chefes de Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) ou Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC), e na falta destes, pelos substitutos eventuais, podendo ser respondida clicando no link: <https://pt.surveymonkey.com/r/37P79YR>**

4. Para conhecimento, informo que a pesquisa emprega como critério da amostra a divisão territorial utilizada pela Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO/SEF).

5. Por fim, com a finalidade de proporcionar segurança e isenção aos dados a serem colhidos, **o questionário a ser respondido pelos militares supracitados, de forma voluntária, não identifica a OM e é anônimo.**

6. Para outras informações julgadas necessárias ou esclarecimentos sobre o assunto, solicito o contato direto com o Cel RALDI, desta Diretoria, pelo telefone/whatsapp: (61) 994268642 / (61) 3415 5341 ou e-mail: raldi.anderson@eb.mil.br.

LUIZ HENRIQUE SALONSKI DA SILVA - Cel  
Subdiretor de Material

## 6ª Região Militar (11 destinatários)

DIEEx Nº 172-Div CI IX - Moto/SDir\_Mat/DMAT - CIRCULAR  
EB: 64477.001525/2022-62

Brasília, 7 de março de 2022.

Do Subdiretor de Material

Ao Sr Cmt 4º BEC, Cmt 35º BI, Cmt 19º BC, Cmt 6º BPE, Ch EM 6º RM, Ch 6º D Sup, Dir H Ge Salvador, Dir Pq R Mnt/6, Ch 6º CGCFEx, Cmt 28º BC, Cmt EsFCEx / CMS

**Assunto:** Pesquisa Científica de Dissertação de Mestrado sobre Gestão de Processos de Aquisição (DMat/COLOG)

1. A Diretoria de Material (D Mat), Órgão de Assessoramento Setorial (OAS) subordinado ao COLOG, tem por missão realizar a gestão do ciclo de vida dos materiais das Classes III (Óleos, Lubrificantes e Mnt Eqp de Postos de Abastecimento), V (Armamento) e IX (Motomecanização e Blindados), e para isso, como parte de suas ações, tem elaborado os processos de aquisição com a finalidade de atender as demandas de materiais e serviços referentes aos grupos funcionais de suprimento e manutenção sob sua responsabilidade.

2. Neste Contexto, a D Mat tem capacitado seus quadros com a finalidade de aperfeiçoar ainda mais os processos geridos. O Cel Cav ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO, desta Diretoria, cursa atualmente o Mestrado Profissional em Administração Pública com o Projeto de Pesquisa: "ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE TEMPORAL". A Pesquisa tem por objetivo identificar os fatores que influem na celeridade dos processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro. Como produto, buscase a proposição de práticas que viabilizem a melhoria da gestão nas compras públicas.

3. Do exposto, solicito a possibilidade de autorizar a resposta ao questionário referente a pesquisa, que é destinado aos **Chefes de Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) ou Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC), e na falta destes, pelos substitutos eventuais, podendo ser respondida clicando no link: <https://pt.surveymonkey.com/r/37P79YR>**

4. Para conhecimento, informo que a pesquisa emprega como critério da amostra a divisão territorial utilizada pela Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO/SEF).

5. Por fim, com a finalidade de proporcionar segurança e isenção aos dados a serem colhidos, **o questionário a ser respondido pelos militares supracitados, de forma voluntária, não identifica a OM e é anônimo.**

6. Para outras informações julgadas necessárias ou esclarecimentos sobre o assunto, solicito o contato direto com o Cel RALDI, desta Diretoria, pelo telefone/whatsapp: (61) 994268642 / (61) 3415 5341 ou e-mail: raldi.anderson@eb.mil.br.

LUIZ HENRIQUE SALONSKI DA SILVA - Cel  
Subdiretor de Material

## 7ª Região Militar (30 destinatários)

DIEEx Nº 167-Div CI IX - Moto/SDir\_Mat/DMAT - CIRCULAR  
EB: 64477.001517/2022-16

**URGENTÍSSIMO**

Brasília, 7 de março de 2022.

Do Subdiretor de Material

**Ao Sr** Cmt 59º BI Mtz, Cmt CMR, Dir H Gu João Pessoa, Cmt 16º RC Mec, Cmt 15º BI Mtz, Cmt Ba Adm / Gu JP, Cmt 71º BI Mtz, Cmt 14º BI Mtz, Ch 3º CGEO, Cmt 4º BPE, Cmt 7º GAC, Cmt 72º BI Mtz, Cmt 14º B Log, Cmt 4º B Com, Cmt CPOR / R, Ch EM 10º Bda Inf Mtz, Ch EM 7º RM, Ch 7º D Sup, Dir HMAR, Dir Pq R Mnt/7, Ch CRO/7, Cmt Ba Adm / Curado, Cmt 1º BEC, Cmt 17º GAC, Cmt Ba Adm / Gu N, Cmt 7º BE Cmb, Ch EM 7º Bda Inf Mtz, Dir H Gu Natal, Ch 7º CGCFEx, Ch EM 1º Gpt E

**Assunto:** Pesquisa Científica de Dissertação de Mestrado sobre Gestão de Processos de Aquisição (DMat/COLOG)

1. A Diretoria de Material (D Mat), Órgão de Assessoramento Setorial (OAS) subordinado ao COLOG, tem por missão realizar a gestão do ciclo de vida dos materiais das Classes III (Óleos, Lubrificantes e Mnt Eqp de Postos de Abastecimento), V (Armamento) e IX (Motomecanização e Blindados), e para isso, como parte de suas ações, tem elaborado os processos de aquisição com a finalidade de atender as demandas de materiais e serviços referentes aos grupos funcionais de suprimento e manutenção sob sua responsabilidade.
2. Neste Contexto, a D Mat tem capacitado seus quadros com a finalidade de aperfeiçoar ainda mais os processos geridos. O Cel Cav ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO, desta Diretoria, cursa atualmente o Mestrado Profissional em Administração Pública com o Projeto de Pesquisa: "ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE TEMPORAL". A Pesquisa tem por objetivo identificar os fatores que influem na celeridade dos processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro. Como produto, buscase a proposição de práticas que viabilizem a melhoria da gestão nas compras públicas.
3. Do exposto, solicito a possibilidade de autorizar a resposta ao questionário referente a pesquisa, que é **destinado aos Chefes de Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) ou Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC), e na falta destes, pelos substitutos eventuais, podendo ser respondida clicando no link: <https://pt.surveymonkey.com/r/37P79YR>**
4. Para conhecimento, informo que a pesquisa emprega como critério da amostra a divisão territorial utilizada pela Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO/SEF).
5. Por fim, com a finalidade de proporcionar segurança e isenção aos dados a serem colhidos, **o questionário a ser respondido pelos militares supracitados, de forma voluntária, não identifica a OM e é anônimo.**
6. Para outras informações julgadas necessárias ou esclarecimentos sobre o assunto, solicito o contato direto com o Cel RALDI, desta Diretoria, pelo telefone/whatsapp: (61) 994268642 / (61) 3415 5341 ou e-mail: raldi.anderson@eb.mil.br.

LUIZ HENRIQUE SALONSKI DA SILVA - Cel  
Subdiretor de Material

## 8ª Região Militar (19 destinatários)

DIEx Nº 169-Div CI IX - Moto/SDir\_Mat/DMAT - CIRCULAR  
EB: 64477.001519/2022-13

### URGENTÍSSIMO

Brasília, 7 de março de 2022.

#### Do Subdiretor de Material

**Ao Sr** Ch EM 22ª Bda Inf SI, Dir Pq R Mnt/8, Cmt 23º Esqd C SI, Cmt 50º BIS, Cmt 24º BIS, Cmt 51º BIS, Cmt 2º BIS, Ch EM 8ª RM, Ch 8º D Sup, Dir H Ge Belém, Cmt 53º BIS, Dir H Gu Marabá, Ch EM 23ª Bda Inf SI, Cmt 8º BEC, Cmt Ba Adm Ap / CMN, Ch CRO/8, Cmt CMBel, Cmt 23º B Log SI, Ch 8º CGCFEx

**Assunto:** Pesquisa Científica de Dissertação de Mestrado sobre Gestão de Processos de Aquisição (DMat/COLOG)

1. A Diretoria de Material (D Mat), Órgão de Assessoramento Setorial (OAS) subordinado ao COLOG, tem por missão realizar a gestão do ciclo de vida dos materiais das Classes III (Óleos, Lubrificantes e Mnt Eqp de Postos de Abastecimento), V (Armamento) e IX (Motomecanização e Blindados), e para isso, como parte de suas ações, tem elaborado os processos de aquisição com a finalidade de atender as demandas de materiais e serviços referentes aos grupos funcionais de suprimento e manutenção sob sua responsabilidade.
2. Neste Contexto, a D Mat tem capacitado seus quadros com a finalidade de aperfeiçoar ainda mais os processos geridos. O Cel Cav ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO, desta Diretoria, cursa atualmente o Mestrado Profissional em Administração Pública com o Projeto de Pesquisa: "ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE TEMPORAL". A Pesquisa tem por objetivo identificar os fatores que influem na celeridade dos processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro. Como produto, buscase a proposição de práticas que viabilizem a melhoria da gestão nas compras públicas.
3. Do exposto, solicito a possibilidade de autorizar a resposta ao questionário referente a pesquisa, que é destinado aos **Chefes de Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) ou Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC)**, e na falta destes, pelos substitutos eventuais, podendo ser respondida clicando no link: <https://pt.surveymonkey.com/r/37P79YR>
4. Para conhecimento, informo que a pesquisa emprega como critério da amostra a divisão territorial utilizada pela Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO/SEF).
5. Por fim, com a finalidade de proporcionar segurança e isenção aos dados a serem colhidos, **o questionário a ser respondido pelos militares supracitados, de forma voluntária, não identifica a OM e é anônimo.**
6. Para outras informações julgadas necessárias ou esclarecimentos sobre o assunto, solicito o contato direto com o Cel RALDI, desta Diretoria, pelo telefone/whatsapp: (61) 994268642 / (61) 3415 5341 ou e-mail: raldi.anderson@eb.mil.br.

LUIZ HENRIQUE SALONSKI DA SILVA - Cel  
Subdiretor de Material



## 9º Grupamento Logístico (24 destinatários)

DIEx Nº 170-Div CI IX - Moto/SDir\_Mat/DMAT - CIRCULAR  
EB: 64477.001522/2022-29

**URGENTÍSSIMO**

Brasília, 7 de março de 2022.

Do Subdiretor de Material

**Ao Sr** Cmt CMCG, Cmt 58º BI Mtz, Cmt 17º RC Mec, Cmt 9º BE Cmb, Cmt 10º RC Mec, Ch CRO/9, Cmt 9º B Sup, Dir HMacG, Cmt 17º B Fron, Ch EM 18ª Bda Inf Fron, Cmt 47º BI, Ch EM 4ª Bda C Mec, Cmt 9º GAC, Cmt 11º RC Mec, Cmt Cmdo Fron-Jauru/66º BI Mtz, Cmt 44º BI Mtz, Cmt 9º BEC, Ch EM 13ª Bda Inf Mtz, Cmt 18º GAC, Cmt 20º RCB, Cmt 28º B Log, Ch 9º CGCFEx, Cmt 9º Gpt Log, Cmt Ba Adm Ap / CMO

**Assunto:** Pesquisa Científica de Dissertação de Mestrado sobre Gestão de Processos de Aquisição (DMat/COLOG)

1. A Diretoria de Material (D Mat), Órgão de Assessoramento Setorial (OAS) subordinado ao COLOG, tem por missão realizar a gestão do ciclo de vida dos materiais das Classes III (Óleos, Lubrificantes e Mnt Eqp de Postos de Abastecimento), V (Armamento) e IX (Motomecanização e Blindados), e para isso, como parte de suas ações, tem elaborado os processos de aquisição com a finalidade de atender as demandas de materiais e serviços referentes aos grupos funcionais de suprimento e manutenção sob sua responsabilidade.
2. Neste Contexto, a D Mat tem capacitado seus quadros com a finalidade de aperfeiçoar ainda mais os processos geridos. O Cel Cav ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO, desta Diretoria, cursa atualmente o Mestrado Profissional em Administração Pública com o Projeto de Pesquisa: "**ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE TEMPORAL**". A Pesquisa tem por objetivo identificar os fatores que influem na celeridade dos processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro. Como produto, buscase a proposição de práticas que viabilizem a melhoria da gestão nas compras públicas.
3. Do exposto, solicito a possibilidade de autorizar a resposta ao questionário referente a pesquisa, que é **destinado aos Chefes de Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) ou Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC), e na falta destes, pelos substitutos eventuais, podendo ser respondida clicando no link: <https://pt.surveymonkey.com/r/37P79YR>**
4. Para conhecimento, informo que a pesquisa emprega como critério da amostra a divisão territorial utilizada pela Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO/SEF).
5. Por fim, com a finalidade de proporcionar segurança e isenção aos dados a serem colhidos, **o questionário a ser respondido pelos militares supracitados, de forma voluntária, não identifica a OM e é anônimo.**
6. Para outras informações julgadas necessárias ou esclarecimentos sobre o assunto, solicito o contato direto com o Cel RALDI, desta Diretoria, pelo telefone/whatsapp: (61) 994268642 / (61) 3415 5341 ou e-mail: raldi.anderson@eb.mil.br.

LUIZ HENRIQUE SALONSKI DA SILVA - Cel  
Subdiretor de Material

## 10ª Região Militar (12 destinatários)

DIEEx Nº 174-Div CI IX - Moto/SDir\_Mat/DMAT - CIRCULAR  
EB: 64477.001542/2022-08

Brasília, 7 de março de 2022.

Do Subdiretor de Material

Ao Sr Cmt 40º BI, Cmt 23º BC, Cmt Ba Adm / Gu F, Cmt CMF, Ch EM 10ª RM, Ch 10º D Sup, Dir H Ge Fortaleza, Dir Pq R Mnt/10, Cmt 3º BEC, Cmt 2º BEC, Cmt 25º BC, Ch 10º CGCFEx

**Assunto:** Pesquisa Científica de Dissertação de Mestrado sobre Gestão de Processos de Aquisição (DMat/COLOG)

1. A Diretoria de Material (D Mat), Órgão de Assessoramento Setorial (OAS) subordinado ao COLOG, tem por missão realizar a gestão do ciclo de vida dos materiais das Classes III (Óleos, Lubrificantes e Mnt Eqp de Postos de Abastecimento), V (Armamento) e IX (Motomecanização e Blindados), e para isso, como parte de suas ações, tem elaborado os processos de aquisição com a finalidade de atender as demandas de materiais e serviços referentes aos grupos funcionais de suprimento e manutenção sob sua responsabilidade.
2. Neste Contexto, a D Mat tem capacitado seus quadros com a finalidade de aperfeiçoar ainda mais os processos geridos. O Cel Cav ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO, desta Diretoria, cursa atualmente o Mestrado Profissional em Administração Pública com o Projeto de Pesquisa: "ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE TEMPORAL". A Pesquisa tem por objetivo identificar os fatores que influem na celeridade dos processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro. Como produto, buscase a proposição de práticas que viabilizem a melhoria da gestão nas compras públicas.
3. Do exposto, solicito a possibilidade de autorizar a resposta ao questionário referente a pesquisa, que é destinado aos **Chefes de Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) ou Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC), e na falta destes, pelos substitutos eventuais, podendo ser respondida clicando no link: <https://pt.surveymonkey.com/r/37P79YR>**
4. Para conhecimento, informo que a pesquisa emprega como critério da amostra a divisão territorial utilizada pela Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO/SEF).
5. Por fim, com a finalidade de proporcionar segurança e isenção aos dados a serem colhidos, **o questionário a ser respondido pelos militares supracitados, de forma voluntária, não identifica a OM e é anônimo.**
6. Para outras informações julgadas necessárias ou esclarecimentos sobre o assunto, solicito o contato direto com o Cel RALDI, desta Diretoria, pelo telefone/whatsapp: (61) 994268642 / (61) 3415 5341 ou e-mail: raldi.anderson@eb.mil.br.

LUIZ HENRIQUE SALONSKI DA SILVA - Cel  
Subdiretor de Material

## 11ª Região Militar (26 destinatários)

DIEx Nº 175-Div CI IX - Moto/SDir\_Mat/DMAT - CIRCULAR  
EB: 64477.001543/2022-44

Brasília, 7 de março de 2022.

Do Subdiretor de Material

Ao Sr Cmt 1º RC Gd, Cmt 11º GAAAE, Ch 11º CGCFEx, Cmt 16º B Log, Ch 2º CGEO, Cmt 3º Esqd C Mec, Cmt 32º GAC, Cmt BGP, Cmt BPEB, Cmt CMB, Ch EM 11ª RM, Ch CRO/11, Ch 11º D Sup, Cmt PMB, Dir GRAF EX, Dir HMAB, Cmt Ba Adm / C Op Esp, Ch EM 3ª Bda Inf Mtz, Cmt 23ª Cia E Cmb, Cmt 41º BI Mtz, Cmt 2º B Fv, Cmt 36º BI Mec, Cmt Ba Adm Ap / CMP, Cmt Ba Adm / QGEX, Cmt Ba Adm / CCOMGEX, Cmt 22º BI

**Assunto:** Pesquisa Científica de Dissertação de Mestrado sobre Gestão de Processos de Aquisição (DMat/COLOG)

1. A Diretoria de Material (D Mat), Órgão de Assessoramento Setorial (OAS) subordinado ao COLOG, tem por missão realizar a gestão do ciclo de vida dos materiais das Classes III (Óleos, Lubrificantes e Mnt Eqp de Postos de Abastecimento), V (Armamento) e IX (Motomecanização e Blindados), e para isso, como parte de suas ações, tem elaborado os processos de aquisição com a finalidade de atender as demandas de materiais e serviços referentes aos grupos funcionais de suprimento e manutenção sob sua responsabilidade.
2. Neste Contexto, a D Mat tem capacitado seus quadros com a finalidade de aperfeiçoar ainda mais os processos geridos. O Cel Cav ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO, desta Diretoria, cursa atualmente o Mestrado Profissional em Administração Pública com o Projeto de Pesquisa: "**ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE TEMPORAL**". A Pesquisa tem por objetivo identificar os fatores que influem na celeridade dos processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro. Como produto, busca-se a proposição de práticas que viabilizem a melhoria da gestão nas compras públicas.
3. Do exposto, solicito a possibilidade de autorizar a resposta ao questionário referente a pesquisa, que é **destinado aos Chefes de Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) ou Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC), e na falta destes, pelos substitutos eventuais, podendo ser respondida clicando no link: <https://pt.surveymonkey.com/r/37P79YR>**
4. Para conhecimento, informo que a pesquisa emprega como critério da amostra a divisão territorial utilizada pela Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO/SEF).
5. Por fim, com a finalidade de proporcionar segurança e isenção aos dados a serem colhidos, **o questionário a ser respondido pelos militares supracitados, de forma voluntária, não identifica a OM e é anônimo.**
6. Para outras informações julgadas necessárias ou esclarecimentos sobre o assunto, solicito o contato direto com o Cel RALDI, desta Diretoria, pelo telefone/whatsapp: (61) 994268642 / (61) 3415 5341 ou e-mail: raldi.anderson@eb.mil.br.

LUIZ HENRIQUE SALONSKI DA SILVA - Cel  
Subdiretor de Material

## 12ª Região Militar (28 destinatários)

DIEx Nº 176-Div CI IX - Moto/SDir\_Mat/DMAT - CIRCULAR  
EB: 64477.001544/2022-99

Brasília, 7 de março de 2022.

Do Subdiretor de Material

**Ao Sr** Cmt 7º BEC, Cmt Cmto Fron-AC/4º BIS, Cmt 54º BIS, Cmt 1º BIS (Amv), Cmt 4º B Av Ex, Cmt CECMA, Ch 4º CGEO, Cmt CIGS, Cmt CMM, Ch EM 12ª RM, Ch EM 2º Gpt E, SCh EM CMA, CRO/12, Cmt 12º B Sup, Dir H Gu Tabatinga, Dir HMAM, Dir Pq R Mnt/12, Cmt 21ª Cia E Cnst, Cmt 5º BEC, Ch EM 17ª Bda Inf SI, Cmt 17ª B Log SI, Dir H Gu Porto Velho, Cmt 6º BEC, Ch EM 1ª Bda Inf SI, Ch EM 2ª Bda Inf SI, Ch EM 16ª Bda Inf SI, Ch 12º CGCFEx, Dir H Gu São Gabriel Cachoeira

**Assunto:** Pesquisa Científica de Dissertação de Mestrado sobre Gestão de Processos de Aquisição (DMat/COLOG)

1. A Diretoria de Material (D Mat), Órgão de Assessoramento Setorial (OAS) subordinado ao COLOG, tem por missão realizar a gestão do ciclo de vida dos materiais das Classes III (Óleos, Lubrificantes e Mnt Eqp de Postos de Abastecimento), V (Armamento) e IX (Motomecanização e Blindados), e para isso, como parte de suas ações, tem elaborado os processos de aquisição com a finalidade de atender as demandas de materiais e serviços referentes aos grupos funcionais de suprimento e manutenção sob sua responsabilidade.
2. Neste Contexto, a D Mat tem capacitado seus quadros com a finalidade de aperfeiçoar ainda mais os processos geridos. O Cel Cav ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO, desta Diretoria, cursa atualmente o Mestrado Profissional em Administração Pública com o Projeto de Pesquisa: "ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE TEMPORAL". A Pesquisa tem por objetivo identificar os fatores que influem na celeridade dos processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro. Como produto, buscase a proposição de práticas que viabilizem a melhoria da gestão nas compras públicas.
3. Do exposto, solicito a possibilidade de autorizar a resposta ao questionário referente a pesquisa, que é destinado aos **Chefes de Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) ou Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC), e na falta destes, pelos substitutos eventuais, podendo ser respondida clicando no link: <https://pt.surveymonkey.com/r/37P79YR>**
4. Para conhecimento, informo que a pesquisa emprega como critério da amostra a divisão territorial utilizada pela Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO/SEF).
5. Por fim, com a finalidade de proporcionar segurança e isenção aos dados a serem colhidos, **o questionário a ser respondido pelos militares supracitados, de forma voluntária, não identifica a OM e é anônimo.**
6. Para outras informações julgadas necessárias ou esclarecimentos sobre o assunto, solicito o contato direto com o Cel RALDI, desta Diretoria, pelo telefone/whatsapp: (61) 994268642 / (61) 3415 5341 ou e-mail: raldi.anderson@eb.mil.br.

LUIZ HENRIQUE SALONSKI DA SILVA - Cel  
Subdiretor de Material

## ANEXO B - Entrevistas

### Roteiro para a Entrevista

**Local:** Sala na Consultoria Jurídica Adjunta do Comando do Exército

**Palavras iniciais:** sinta-se livre e confortável para expressar sua opinião e experiências, será garantido o anonimato em seus relatos e falas.

Como entrevistador neutro, essa entrevista não será direcionada, pois trata-se de um trabalho de pesquisa independente, não afetando à instituição Exército e totalmente sem conflito de interesse.

As perguntas foram direcionadas aos colaboradores.

**Motivo da entrevista:** trata-se do tema “ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE TEMPORAL”.

A Pesquisa tem por **objetivo identificar os fatores que influenciam a celeridade dos processos de aquisição** nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro.

Como produto, busca-se a proposição de práticas que viabilizem a melhoria da gestão nas compras públicas no Exército.

#### Outros pontos:

- 1) O Comando Logístico é a Organização Militar do estudo de caso, devido a referência nas aquisições;
- 2) A licitação tem sua complexidade com uma extensa legislação; e
- 3) A visão sobre a celeridade na confecção dos processos de aquisição na visão de quem faz a sua análise jurídica tem relevante importância no aperfeiçoamento da gestão dos processual.

Desta forma, relate seu ponto de vista e experiências sobre a análise dos processos de aquisição recebidos pelo Centro de Obtenções do Exército. Poderão ser destacados os principais pontos sobre a celeridade dos processos.



**Comando Logístico  
Diretoria de Material**

**Entrevista – Advogado (a) da União**

O presente instrumento de pesquisa é parte integrante do Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) do mestrando Coronel Anderson Luis Raldi Morrudo, servindo atualmente na Diretoria de Material, que tem como orientadora a Professora Doutora Grace Ladeira Garbaccio.

O Projeto de Pesquisa é denominado: "**ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE TEMPORAL**".

A Pesquisa tem por **objetivo identificar os fatores que influenciam a celeridade dos processos de aquisição** nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro.

Como produto, busca-se a proposição de práticas que viabilizem a melhoria da gestão nas compras públicas no Exército.

Desde já agradeço a colaboração do (a) Senhor (a) e coloco-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes contatos:

- Celular/ Whatsapp: (61) 994268642

- E-mail: capraldi@yahoo.com.br

**IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**

- 1) NOME:
- 2) FUNÇÃO: Advogada da União
- 3) SEÇÃO/SETOR: Consultoria Jurídica Adjunta ao Comando do Exército

## QUESTIONAMENTOS

1. O Comando Logístico (COLOG), por meio do Centro de Obtenções (COEx), envia os processos de aquisição em elaboração (Pregões, Sistema de Registro de Preço, Concorrência e Tomada de preços), para esta Con Jur para análise. O (A) senhor (a) após receber o processo, realiza que tipo de análise? (jurídica, de forma ou outras).
2. Da experiência do Senhor (a), e da análise dos processos de aquisição recebidos, quais as falhas ou erros que ocorrem com maior frequência?
3. Existe lei ou norma que estabeleça o prazo de análise processual pelos membros da Consultoria Jurídica Adjunta ao Comando do Exército?
4. Pela Experiência do (a) Senhor (a), quanto tempo o processo permanece na Con Jur para análise?
5. O(A) Senhor(a) teria alguma sugestão ou comentário em relação aos processos de aquisição recebidos para análise, no que tange a celeridade?





### Entrevista - Chfe de Gabinete

O presente instrumento de pesquisa é parte integrante do Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) do mestrando Coronel Anderson Luis Raldi Morrudo, servindo na atualmente na Diretoria de Material, que tem como orientadora a Professora Doutora Grace Ladeira Garbaccio.

O Projeto de Pesquisa é denominado: "**ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NAS UNIDADES GESTORAS EXECUTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO QUE TANGE À SUA EFETIVIDADE TEMPORAL**".

A Pesquisa tem por **objetivo identificar os fatores que influenciam a celeridade dos processos de aquisição** nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro.

Como produto, busca-se a proposição de práticas que viabilizem a melhoria da gestão nas compras públicas no Exército.

Desde já agradeço a colaboração da Senhora e coloco-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes contatos:

- Celular/Whatsapp: (61) 994268642
- E-mail: capraldi@yahoo.com.br

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO
-------------------------------

- 1) NOME:
- 2) FUNÇÃO: Chefe de Gabinete
- 3) SEÇÃO/SETOR: Consultoria Jurídica Adjunta ao Comando do Exército

## QUESTIONAMENTOS

- 1) O Comando Logístico (COLOG), por meio do Centro de Obtenções (COEx), envia os processos de aquisição em elaboração (Pregões, Sistema de Registro de Preço, Concorrência e Tomada de preços), para esta Con Jur para análise. A senhora após receber o processo, realiza que ações com o mesmo (a distribuição como é realizada, se há roteiro interno para análise, se há prazos estabelecidos)?
- 2) Da experiência da Senhora, do trâmite e da análise dos processos de aquisição recebidos, quais as falhas ou erros que ocorrem com maior frequência?
- 3) Existe lei ou norma que estabeleça o prazo de análise processual ou do trâmite dos processos quando na Consultoria Jurídica Adjunta ao Comando do Exército?
- 4) Pela Experiência do Senhora, quanto tempo o processo permanece na Con Jur para análise?
- 5) A Senhora teria alguma sugestão ou comentário em relação aos processos de aquisição recebidos para análise, no que tange a celeridade?

## ANEXO C - Termos de Consentimento Livre e Esclarecido

Chefe de Gabinete da Consultoria Jurídica Adjunta do Comandante do Exército

Denise Gonçalves Neto Balduino

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro que eu, DENISE GONCALVES NETO BALDUINO concordei, por meio deste termo, em ser entrevistado(a) e em participar da pesquisa de campo referente ao trabalho de dissertação de mestrado profissional em administração Pública desenvolvido pelo Coronel **ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO**, aluno do Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Direito Público (IDP). Fui informado(a) ainda que a pesquisa é orientada pela Professora Doutora Grace Ladeira Garbaccio, a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail: ggarbaccio@hotmail.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus, com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo que em linhas gerais é: Identificar os fatores que influenciam a celeridade dos processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro.

Minha colaboração se fará por meio de uma entrevista semiestruturada. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas por meio do pesquisador.

Fui ainda informado(a) que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Brasília, 27 de abril de 2022

Denise Balduino  
- Participante

Las Morrudo  
- Testemunha

Anderson Luis Raldi Morrudo  
ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO - Pesquisador

## Advogado da União

## Marcos Vinicius Martins Cavalcante

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro que eu, Marcos Vinicius Martins Cavalcante, concordei, por meio deste termo, em ser entrevistado(a) e em participar da pesquisa de campo referente ao trabalho de dissertação de mestrado profissional em administração Pública desenvolvido pelo Coronel **ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO**, aluno do Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP). Fui informado(a) ainda que a pesquisa é orientada pela Professora Doutora Grace Ladeira Garbaccio, a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail: glgarbaccio@hotmail.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus, com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo que em linhas gerais é: Identificar os fatores que influenciam a celeridade dos processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro.

Minha colaboração se fará por meio de uma entrevista semiestruturada. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas por meio do pesquisador.

Fui ainda informado(a) que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Brasília, 25 de abril de 2022

Marcos Vinicius Martins Cavalcante  
- Participante

Grace Ladeira Garbaccio  
- Testemunha

Anderson Luis Raldi Morrudo  
ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO - Pesquisador

## Advogado da União

### Geovani Alves da Silva

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro que eu, GEOVANE ALVES DA SILVA concordei, por meio deste termo, em ser entrevistado(a) e em participar da pesquisa de campo referente ao trabalho de dissertação de mestrado profissional em administração Pública desenvolvido pelo Coronel **ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO**, aluno do Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP). Fui informado(a) ainda que a pesquisa é orientada pela Professora Doutora Grace Ladeira Garbaccio, a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail: glgarbaccio@hotmail.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus, com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo que em linhas gerais é: Identificar os fatores que influenciam a celeridade dos processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro.

Minha colaboração se fará por meio de uma entrevista semiestruturada. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas por meio do pesquisador.

Fui ainda informado(a) que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Brasília, 26 de abril de 2022

Geovane Alves da Silva  
- Participante

[Assinatura]  
- Testemunha

[Assinatura]  
ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO - Pesquisador

## Advogada da União

## Nathália Varone Carvalho Maia Vale

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro que eu, Nathália Varone Carvalho Maia Vale concordei, por meio deste termo, em ser entrevistado(a) e em participar da pesquisa de campo referente ao trabalho de dissertação de mestrado profissional em administração Pública desenvolvido pelo Coronel **ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO**, aluno do Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Direito Público (IDP). Fui informado(a) ainda que a pesquisa é orientada pela Professora Doutora Grace Ladeira Garbaccio, a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail: ggarbaccio@hotmail.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus, com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo que em linhas gerais é: Identificar os fatores que influenciam a celeridade dos processos de aquisição nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro.

Minha colaboração se fará por meio de uma entrevista semiestruturada. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas por meio do pesquisador.

Fui ainda informado(a) que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Brasília, 25 de abril de 2022

  
\_\_\_\_\_  
- Participante

  
\_\_\_\_\_  
- Testemunha

  
\_\_\_\_\_  
ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO - Pesquisador



idn

Bo  
pro  
cit  
ref  
Nos  
são

**idp**

A ESCOLHA QUE  
**TRANSFORMA**  
O SEU CONHECIMENTO