

# **AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA – RS**

## **(ADMINISTRATIVE STREAMLINING PROGRAM VALUATION IN SANTA MARIA GARRISON – RS)**

**Roque Prieto da Rosa<sup>1</sup>** – Universidade Federal de Santa Maria

**Flávia Luciane Scherer<sup>2</sup>** – Universidade Federal de Santa Maria

**RESUMO:** A gestão dos recursos públicos nos dias atuais tem exigido cada vez mais da atuação dos agentes da Administração Pública. Através deste estudo objetiva-se apresentar e discutir a aplicação do Programa de Racionalização Administrativa na Guarnição de Santa Maria, bem como os efeitos da aplicação do mesmo para a Administração Pública. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, realizada no período de julho a novembro de 2015, na sede do Programa de Racionalização Administrativa na Guarnição de Santa Maria – RS. Os participantes foram os integrantes do Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria e o instrumento de coleta de dados utilizado foi uma pesquisa a partir de entrevista para levantamento de dados. A análise dos dados ocorreu por meio da estatística descritiva simples e das entrevistas conforme a análise temática. Dos dados emergiram os resultados do Programa os quais foram fornecidos pelos integrantes do Programa. Como resultado temos que o Programa de Racionalização Administrativa na Guarnição de Santa Maria – RS está alcançando os objetivos para os quais foi criado, dessa maneira precisa ser reconhecido, bem como ter os seus resultados divulgados.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Gestão Pública; Racionalização Administrativa.

**ABSTRACT:** The management of public resources nowadays has required increasingly the activities of agents of Public Administration. Through this study aimed to present and discuss the implementation of the Administrative Streamlining Program in Garrison Santa Mariaas well as the effects of applying the same to the Public Administration. It is an exploratory and descriptive research, carried out in the period from July to November 2015, at the headquarters of the Administrative Streamlining Program in Garrison of Santa Maria - RS. Participants were members of the Administrative Streamlining Program Garrison of Santa Maria and the data collection instrument used was a survey from interview for data collection. Data analysis was carried out through the simple descriptive statistics and interviews as the thematic analysis. From data emerged the program the results of which were provided by members of the program. As a result we have to the Administrative Streamlining Program in Garrison of Santa Maria – RS is reaching the objectives for which it was created, this way needs to be recognized and have their results published.

---

1 Licenciado em Matemática. Aluno do Curso de Especialização em Gestão Pública. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), turma de 2014. Santa Maria (RS), Brasil. E-mail: roque.prieto@bol.com.br.

2 Administradora. Professora Doutora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Santa Maria (RS), Brasil. E-mail: flaviascherer@globo.com.

**Keywords:** Public Administration; Management administration; Administrative rationalization.

## 1 INTRODUÇÃO

É indiscutível a necessidade do desenvolvimento e aplicação de Programas de Racionalização Administrativa no Serviço Público no Brasil, tendo em vista a necessidade de ajustes financeiros e o melhor aproveitamento dos recursos financeiros para a Administração Pública.

Frente a essa realidade, o Exército Brasileiro resolveu implantar o Programa de Racionalização Administrativa na Guarnição<sup>3</sup> de Santa Maria (PRORASAM), com o objetivo de desonerar os encargos Administrativos dos Comandantes das Organizações Militares, melhorar a gestão administrativa das Organizações Militares de Santa Maria, assim como, servir de modelo para outras Guarnições do Brasil, seguindo a ideia que pode ser percebida no texto abaixo:

Entre os fenômenos em curso nas organizações públicas brasileiras, e como expressão dos ciclos de mudança organizacional, destacamos o da emergência dos valores gerenciais, ora em contraste, ora em processo de acomodação em relação aos padrões culturais tradicionais. O cenário em que essas transformações têm lugar é o das reformas do Estado e da sua administração – estrutura e processos organizacionais (BERGUE, 2010, p. 37).

O PRORASAM surgiu da análise do ambiente interno do Plano de Gestão da 3ª Divisão de Exército, onde foram identificadas oportunidades de melhoria que apontavam para a necessidade de um trabalho mais profundo visando a melhoria da gestão administrativa da Guarnição de Santa Maria como um todo, onde as atividades deveriam ser desenvolvidas buscando a excelência militar, tendo como foco principal a operacionalidade.

O referido Programa está inserido dentro do Projeto de Força do Exército Brasileiro (PROFORÇA), na área crítica de gestão, o mesmo visa atender aspectos da transformação da Força por meio da melhoria da qualidade de gestão dos processos administrativos, em particular a gestão dos recursos em pessoal e material de responsabilidade das Organizações Militares que integram uma Guarnição específica.

---

<sup>3</sup> Guarnição: Conjunto de organizações militares existente em uma localidade, as quais, por determinação superior, são consideradas, para determinados fins, como um todo.

O PRORASAM é um Projeto-piloto que envolve diretamente todas as Organizações Militares da Guarnição de Santa Maria, sem excluir a participação de militares de outras Guarnições que possam contribuir com ideias e propostas.

A primeira fase de implantação do programa abrange a revisão de cinco processos, os quais foram selecionados após a análise das sugestões recebidas das Organizações Militares da Guarnição, por ocasião do encerramento do Simpósio de Gestão Administrativa, realizado em 21 de novembro de 2011.

Os cinco processos selecionados foram os seguintes:

- 1º) Pagamento de pessoal;
- 2º) Área Jurídica (assuntos de Justiça);
- 3º) Licitações, contratos e aquisições;
- 4º) Identificação (dos Militares); e
- 5º) Fardamento (distribuição e controle).

O terceiro processo, licitações, contratos e aquisições, relaciona-se diretamente com a gestão e a aplicação de recursos financeiros por todos os órgãos integrantes da Administração Pública Federal, Estadual e Municipal.

A partir deste processo, delimitou-se o objetivo deste estudo que é de apresentar e avaliar os resultados da implantação do PRORASAM através de uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo com abordagem qualitativa, a qual pode ser definida como uma atividade que busca esclarecer os resultados econômicos nos processos de licitações realizados na Guarnição de Santa Maria após a implantação do Programa de Racionalização Administrativa.

O cenário para este estudo foi composto por Organizações Militares localizadas na Guarnição de Santa Maria – RS. Santa Maria conta com dezenove Organizações Militares. Foi trabalhado apenas com as Organizações Militares que possuem autonomia administrativa e possuem também, em sua estrutura administrativa, as Seções de Aquisições e Licitações (SALC).

A implantação do PRORASAM foi constituída e estruturada nas instalações do 3º Grupamento de Artilharia de Campanha “Regimento Mallet”, situado na Rua Marechal Hermes, s/nº, Passo D’Areia, Vila Oliveira. Os dados para este estudo foram coletados com os operadores da Seção de Aquisições e Licitações do PRORASAM, no período de agosto a novembro de 2015.

A técnica de coleta de dados utilizada foi uma pesquisa a partir de entrevista com os referidos operadores do Programa em data e horário previamente combinados com os mesmos no período considerado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gestão pública**

Buscando a sustentação teórica e o embasamento adequado para este trabalho, o segmento a seguir propõe uma análise na evolução das legislações utilizadas pelos gestores e servidores públicos para a gestão pública no Brasil, os quais desempenham as atividades de gestão pública nas Esferas Federal, Estadual e Municipal. A referida análise baseou-se no período após a redemocratização do Brasil e nas últimas décadas.

Segundo LEITE JR (2009, p. 71) o ajuste das contas públicas nos anos subsequentes aos governos militares, em todas as esferas de governo no nosso país, deve-se inicialmente a aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal, no ano de 2000, a qual fixa limites para gastos com pessoal e para o volume de endividamento e ainda cria mecanismos de responsabilização penal para os administradores públicos que infringirem a lei. A importância da Lei de Responsabilidade Fiscal pode ser vista a seguir:

A Lei de Responsabilidade Fiscal pode ser considerada um marco na história da administração pública brasileira. Historicamente, os governantes costumavam empenhar receitas futuras e assumir dívidas elevadas para realizar obras marcantes, deixando ao sucessor a tarefa de honrar esses passivos. Para a população, ficava a imagem de um governo realizador que era sucedido por um governo inerte, quando em verdade, o governo sucessor não conseguia realizar as obras necessárias, pois havia recebido uma situação financeira calamitosa do antecessor (LEITE JR, 2009, p. 71).

Assim como a Lei de Responsabilidade Fiscal tornou-se um importante instrumento de controle dos gastos públicos executados pelos ocupantes dos mandatos eletivos, em 21 de junho de 1993, a aprovação da Lei 8.666 normatizou os contratos do setor público com os agentes privados e garantiu que os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade fossem observados nas relações da Administração Pública com os Agentes Privados, como pode ser visto a seguir:

A Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, estabeleceu os princípios e normas gerais sobre licitações e contratos administrativos referentes a obras e serviços – inclusive

de publicidade –, compras, alienações, concessões, permissões e locações no âmbito de todos os Poderes da União, Estados, Distrito Federal e municípios, extensivos aos seus fundos especiais, autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista controladas direta ou indiretamente por qualquer dos entes da Federação (COELHO, 2009, p. 66).

Ainda sobre a Lei 8.666, cabe ressaltar que a mesma determina que os contratos da Administração Pública com terceiros serão sempre precedidos de licitações, excetuando-se alguns casos previstos na própria Lei. Este tópico está diretamente ligado ao estudo do presente trabalho.

Posteriormente à Lei das Licitações, de 1993, surgem novas atualizações das legislações referentes às relações entre público e privado, que podem ser vistas a seguir:

A Lei n. 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, que disciplina a concessão e permissão de prestação de serviços públicos a agentes privados, e que fornece o quadro legal para as privatizações feitas durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso.

A Lei n. 11.079, de 30 de dezembro de 2004, que estabelece as normas gerais para a licitação e contratação de Parcerias Público-Privadas (PPPs), mediante as quais a Administração Pública, em todas as esferas, passa a contratar empresas privadas para a realização de obras e prestação de serviços que envolvam um montante superior a R\$ 20 milhões, transferindo-lhe recursos públicos para a manutenção dos serviços e garantia do seu equilíbrio financeiro somente após a realização das obras contratadas (COELHO, 2009, p. 69).

As legislações que orientam as relações entre público e privado visam alcançar os princípios que regem a Administração Pública brasileira, em todas as suas esferas e que se encontram consagrados pelo Direito Público em quase todo o mundo. Tais princípios são os seguintes: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Este último segundo COELHO (2009, p. 52) não se encontra consagrado no mundo todo.

O princípio da eficiência traduz a necessidade da racionalidade econômica para o funcionamento da Administração Pública. É de interesse da sociedade que os tributos pagos pelos cidadãos e utilizados para custear as funções administrativas da máquina pública sejam utilizados de forma legal, impessoal, moral e pública, e, também de forma eficiente, isto é, apresentando a melhor relação custo-benefício. Para que haja eficiência na Administração Pública há um conjunto de fatores ou de atores que devem ser eficientes como podemos ver a seguir:

Não é possível imaginar que a Administração Pública seja eficiente se também não forem eficientes os processos por ela utilizados e os agentes que a compõem. Por isso, a eficiência da Administração é, fundamentalmente, fator da eficiência dos seus gestores e servidores (COELHO, 2009, p. 60).

Tendo em vista a dimensão da Guarnição de Santa Maria e conseqüentemente a quantidade de Organizações Militares ali sediadas, o Exército Brasileiro lançou um Projeto-piloto de Racionalização Administrativa na referida Guarnição, o PRORASAM, o qual é objeto deste estudo.

O Programa mencionado possui os seus objetivos específicos traçados pelo Exército Brasileiro e nominados anteriormente, mas também tem a finalidade de alcançar os princípios que regem a Administração Pública, acima mencionados e que veremos a seguir na apresentação e discussão do referido Programa.

## 2.2 Apresentação dos resultados e discussão

Primeiramente mostrar-se-á a constituição do Quadro de Cargos Previstos (QCP) da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos do PRORASAM, bem como as funções e tarefas dos seus integrantes conforme quadro 1 abaixo:

### QCP DA SEÇÃO DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS DO PRORASAM

SEÇÃO DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS DA GUARNIÇÃO – SALC Gu		
SEÇÃO	FUNÇÃO	TAREFAS
Chefia	Chefe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chefe da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos da Guarnição;</li> <li>- Participar das reuniões diárias com o CHEM/3ª DE e OD; e</li> <li>- Coordenar as atividades das Subseções da SALC Gu.</li> </ul>
	Adjunto Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Substituir o Chefe da SALC Gu;</li> <li>- Responsável pela parte administrativa da SALC Gu (Pessoal e Material da SALC Gu);</li> <li>- Propor ao Ch SALC Gu as mudanças necessárias em pessoal e material para melhoria contínua do processo;</li> <li>- Atender as demandas de solicitações externas de informações sobre o funcionamento da SALC Gu, mediante autorização do Ch da SALC e do EEOp;</li> <li>- Coordenar e executar a parte social da SALC Gu (aniversariantes, promoções, elogios, despedidas, recepções etc); e</li> <li>- Sugerir o aprimoramento técnico e profissional dos integrantes da SALC Gu, através de cursos, estágios e seminários, bem como a assinatura de periódicos inerentes a atividade de licitações.</li> </ul>

<b>SEÇÃO DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS DA GUARNIÇÃO – SALC Gu</b>		
<b>SEÇÃO</b>	<b>FUNÇÃO</b>	<b>TAREFAS</b>
Subseção de Aquisições	Chefe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar os DIEx requisitórios das OM;</li> <li>- Controlar as notas de crédito da FUNADOM;</li> <li>- Controlar as dispensas de licitação por subitem;</li> <li>- Autorizar o pedido de carona (Atas SRP);</li> <li>- Despachar as notas de empenhos com o Ordenador de Despesas e Tesoureiro; e</li> <li>- Despachar os processos de aquisição como o encarregado de conformidade e gestão e almoxarife.</li> </ul>
	Auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer empenhos de despesa, anulação de empenhos e reforços de empenhos;</li> <li>- Consultar a situação dos fornecedores (SICAF); e</li> <li>- Emitir certidões negativas (INSS, FGTS, Receita Federal e Trabalhista).</li> <li>- Fazer empenhos de despesa, anulação de empenhos e reforços de empenhos;</li> <li>- Consultar a situação dos fornecedores (SICAF); e</li> <li>- Emitir certidões negativas (INSS, FGTS, Receita Federal e Trabalhista).</li> <li>- Montar os processos de aquisição (carona, dispensa e inexigibilidade de licitação);</li> <li>- Solicitar e autorizar pedido de carona via Msg SIAFI; e</li> <li>- Protocolar os DIEx requisitórios.</li> </ul>
Subseção de Licitações	Chefe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enviar para as Organizações Militares Participantes do PRORASAM uma sugestão de licitações, para que sejam acrescentados seus pregões tradicionais e outros SRP que julgarem necessário;</li> <li>- Receber requisições e termo de referência, assinados pelo Fisc Adm e OD Cmdo 3ª DE, escolher a modalidade de licitação e distribuir para os pregoeiros;</li> <li>- Contatar com as UGP, sobre abertura de IRP, cobrando prazos;</li> <li>- Planejar as datas de realizações dos pregões (SRP), fins de sempre ter ata vigente;</li> <li>- Receber da Subseção de Pesquisa de Preços os orçamentos que compõem o preço médio que será incluído no Termo de Referência, encaminhando-os aos Pregoeiros;</li> <li>- Acompanhar o andamento dos processos licitatórios, atualizando semanalmente o quadro de pregões, na intranet do Cmdo 3ª DE;</li> <li>- Realizar processos licitatórios (elaboração de edital, termo de referência, operar pregão eletrônico);</li> <li>- Despachar toda a documentação com o Ordenador de Despesas e Almoxarife; e</li> <li>- Conferir os processos licitatórios encerrados, antes de enviá-los para a Subseção de Contratos;</li> </ul>
	Auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar a sugestão de lista padrão e enviar para as Unidades Participantes para fins de inserir novos itens, analisar e consolidar os novos itens, atentando para itens repetidos e com descrição insuficiente, e encaminhar a relação consolidada para a Subseção de Orçamento;</li> <li>- Receber a requisição (DIEX) e conferir a descrição detalhada e minuciosa dos itens, a unidade, quantitativos, os despachos dos responsáveis pelo pedido e OD;</li> <li>- De posse da requisição, confeccionar índice, termo de abertura de volume, capa de processo, justificativa da contratação, anexar a nota para BI que designou pregoeiro e equipe de apoio, receber a pesquisa de mercado da Subseção de orçamentos e verificar se há orçamento para todos os itens, caso não tenha, excluí-los;</li> <li>- Confeccionar o termo de referência e encaminhar para o agente requisitante para fins de conferência e assinatura e posterior despacho do Ordenador de Despesas;</li> <li>- Confeccionar o Edital do Processo licitatório, de acordo com a legislação e orientações normativas vigentes, com base no Termo de Referência, definir as exigências de habilitação, das sanções aplicáveis, inclusive no que se refere aos prazos e às condições que, pelas suas particularidades, sejam consideradas relevantes para a celebração e execução do contrato e o atendimento das necessidades da administração;</li> <li>- Realizar as publicações legais de Aviso, Ratificação, Retificação e Resultado de</li> </ul>

SEÇÃO DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS DA GUARNIÇÃO – SALC Gu		
SEÇÃO	FUNÇÃO	TAREFAS
Subseção de Licitações	Auxiliares	<p>Julgamento dos processos licitatórios no canal legal (D.O.U ou Jornal Local);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encaminhar os processos licitatórios para apreciação da assessoria jurídica CJU/RS;</li> <li>- Receber os processos da CJU/RS, verificar as considerações feitas pela assessoria e alterar se for o caso; e definir a data da realização e horário do pregão (8 dias úteis, de maneira a não contar o primeiro dia e incluir o último);</li> <li>- Lançar a IRP, quando for o caso, e monitorar a mesma em todas suas fases (Edição, Aberta, Análise/Negociação, confirmação, encerrada, transferida);</li> <li>- Inserir o pregão no SIASG Net/Divulgação de Comprar e incluir os benefícios para as empresas, gerar relação de itens e transferir o edital agendando o certame no sistema;</li> <li>- Acompanhar se o processo recebeu alguma impugnação, julgar sua razão, em caso de procedência, redigir a fundamentação da impugnação, no prazo de 24hs, e realizar as republicações pertinentes;</li> <li>- Responder aos questionamentos, esclarecimentos e dúvidas das empresas durante o período em que o certame está divulgado, realizando as devidas inclusões no sistema de Avisos/Esclarecimentos, eliminando questões que possam trazer subjetividade e ruído no entendimento entre licitante e a administração;</li> <li>- Operar o pregão na data agendada, realizando o julgamento das propostas, abertura das que atendem ao instrumento convocatório para a fase de lances, realizar a aceitação, habilitação e adjudicação;</li> <li>- Realizar a consulta à documentação de habilitação (SICAF, TST, CEIS, CNJ, TCU, Impedimentos Indiretos) procedendo as diligências necessárias;</li> <li>- Analisar as intenções de recurso, julgando seu mérito e em caso positivo, conceder os prazos legais para a razão/contrarrazão/decisão. Redigir a fundamentação da resposta aos recursos, julgando pela procedência ou improcedência dos mesmos;</li> <li>- Encaminhar o processo para o Ordenador de Despesas para ser realizada a Homologação;</li> <li>- Encaminhar o processo homologado para a Subseção de Contratos para serem confeccionadas as atas atinentes ao mesmo; e</li> <li>- Manifestar interesse em intenções de registro de preço para materiais / serviços de outras Unidades Gestoras.</li> </ul>
Subseção de Contratos	Chefe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar e controlar os contratos da 3ª DE;</li> <li>- Elaborar e controlar os termos aditivos dos contratos da 3ª DE;</li> <li>- Realizar as publicações no Diário Oficial da União; e</li> <li>- Cadastrar e atualizar os contratos no SICON.</li> </ul>
	Auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar e controlar os contratos da 3ª DE;</li> <li>- Elaborar e controlar os termos aditivos dos contratos da 3ª DE;</li> <li>- Realizar as publicações no Diário Oficial da União; e</li> <li>- Cadastrar e atualizar os contratos no SICON.</li> <li>- Confeccionar as Atas;</li> <li>- Controlar as Atas e finalização dos processos de pregão;</li> <li>- Atualizar o SICAF;</li> <li>- Liberar as Atas no HOD-SERPRO.</li> <li>- Fiscalizar os contratos de Imprensa Nacional;</li> <li>- Controlar as Atas e a finalização dos processos de pregão;</li> <li>- Atualizar o SICAF; e</li> <li>- Liberar as Atas no HOD-SERPRO.</li> </ul>

SEÇÃO DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS DA GUARNIÇÃO – SALC Gu		
SEÇÃO	FUNÇÃO	TAREFAS
Subseção de Pesquisa de Preço	Chefe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenar supervisionar os trabalhos;</li> <li>- Receber Planilhas para pesquisa da SALC;</li> <li>- Distribuir para equipe;</li> <li>- Controlar prazos;</li> <li>- Revisar planilha/relatório; e</li> <li>- Realizar a pesquisa de preços.</li> </ul>
	Auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber e preparar as listas para distribuir aos fornecedores;</li> <li>- Pesquisar com base na IN 005, utilizando os seguintes critérios:</li> <li>- Portal de Compras Governamentais;</li> <li>- Realizar pesquisa publicada em mídia especializada, sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo;</li> <li>- Contratações similares de outros entes públicos;</li> <li>- Realizar pesquisa com os fornecedores; e</li> <li>- Elaborar a planilha/relatório dos preços médios praticados no mercado/Revisar/encaminhar.</li> </ul>
Subseção de Jurídica	Chefe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenar e dar prosseguimentos aos Processos Administrativos;</li> <li>- Assessorar do Chefe da SALC nas questões jurídicas;</li> <li>- Assessorar os pregoeiros nos recursos impetrados;</li> <li>- Acompanhar e verificar as legislações pertinentes a área Jurídica; e</li> <li>- Auxiliar do Comando quanto as demandas do Ministério Público, TCU, AGU e Justiça de modo geral.</li> </ul>

Título: QCP DA SEÇÃO DE AQUISIÇÕES, LICITAÇÕES E CONTRATOS DO PRORASAM

Fonte: elaborado pelo autor, atualizado em 29 de Junho de 2015.

A constituição do Quadro de Controle de Pessoal da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos do PRORASAM conta, atualmente, com um efetivo de vinte e três militares.

Conforme entrevista com o 1º Sgt De Nardin, auxiliar da Subseção de Licitações, após a implantação do referido Programa e por consequência da centralização das aquisições, licitações e contratos houve uma diminuição do número de militares envolvidos com esta função.

Quando as aquisições, licitações e contratos eram realizados descentralizados por Organizações Militares haviam de três a quatro militares que integravam esta Seção. Este número de militares multiplicado por onze Organizações Militares que possuíam a referida Seção totalizava aproximadamente de trinta e três a quarenta e quatro militares envolvidos ao todo neste processo.

Seguindo este pensamento, anteriormente a implantação do Programa de Racionalização Administrativa na Guarnição de Santa Maria, as aquisições, licitações e contratos eram realizados pelas Seções de Licitações existentes nas diversas Organizações Militares de forma descentralizada.

Esta descentralização dos processos geravam outras consequências negativas para a Administração das Organizações Militares e principalmente para Administração Pública, além do aumento de emprego de militares como já foi visto anteriormente.

Como exemplo de consequências negativas, pode ser citado o fato de que havia onze Seções de Licitações na referida Guarnição de Santa Maria. Este fato aumentava quantitativamente o trabalho de análise dos processos de licitação executados pela Controladoria Jurídica da União no Estado do Rio Grande do Sul, com sede na cidade de Porto Alegre, da mesma forma, cada Seção de Licitação montava as suas licitações, por essa razão aumentava os custos para a Administração Pública com as publicações dos editais separadamente nos veículos oficiais de comunicação. Da mesma forma, o valor individual de cada item adquirido acabava sendo quase sempre maior que o valor do mesmo item adquirido atualmente, haja vista que a quantidade total por itens adquiridos era bem menor quando o processo ocorria de maneira descentralizada.

Também não havia uma unificação dos processos de licitações, tendo em vista que as Seções de Licitações estavam instaladas em Organizações Militares distintas e por esse motivo não havia comunicação diária entre as mesmas, entre outras consequências negativas.

Atualmente com a centralização dos processos de aquisições, licitações e contratos através do Programa de Racionalização Administrativa estas demandas negativas, citadas anteriormente, estão sendo diminuídas paulatinamente.

Para atender a demanda das Organizações Militares, as quais são os *clientes* do PRORASAM, a Seção de Aquisições, Licitações e Contratos mantém contato direto com as mesmas através do canal de correio eletrônico interno do Exército Brasileiro, o “SPED”. Através deste correio eletrônico as Organizações Militares informam para a Seção de Aquisições, Licitações e Contratos do PRORASAM, através de planilhas, as relações dos materiais que necessitam ser adquiridos ou serviços que devam ser contratados.

Outro exemplo positivo da centralização do referido processo será visto a seguir, no quadro 2, no qual constam os valores economizados, em reais (R\$), durante as aquisições, licitações e contratos realizados no ano de 2014:

### **PREGÕES HOMOLOGADOS PELA 3ª DIVISÃO DE EXÉRCITO**

<b>Pregões Homologados</b>	<b>Objeto</b>	<b>Valor Global Estimado (R\$)</b>	<b>Valor Global Obtido (R\$)</b>	<b>Economia referente ao custo orçado antes da licitação</b>
<b>5/2014</b>	Aqs de peças para manutenção de viaturas administrativas	R\$ 3.669.962,64	R\$ 2.342.863,90	36,16%
<b>6/2014</b>	Aqs de serviços gráficos e personalizados	R\$ 6.520.402,63	R\$ 4.955.455,70	24%

<b>Pregões Homologados</b>	<b>Objeto</b>	<b>Valor Global Estimado (R\$)</b>	<b>Valor Global Obtido (R\$)</b>	<b>Economia referente ao custo orçado antes da licitação</b>
<b>8/2014</b>	Serviços para manutenção de bens imóveis	R\$ 51.589.682,56	R\$ 13.925.882,37	73,01%
<b>9/2014</b>	Serviço de desratização, dedetização, descupinização, limpeza de fossas e instalação/manutenção de condicionador de ar	R\$ 4.446.861,37	R\$ 1.352.083,94	69,59%
<b>10/2014</b>	Aquisição de material de higiene e limpeza	R\$ 13.157.922,27	R\$ 6.825.923,50	48,12%
<b>12/2014</b>	Aqs de material de proteção, segurança, manobra e patrulhamento	R\$ 3.144.314,60	R\$ 1.787.143,61	43,16%
<b>13/2014</b>	Aqs de computadores e servidores	R\$ 6.741.779,07	R\$ 4.057.476,90	39,82%
<b>14/2014</b>	Aqs de material permanente para processamento de dados	R\$ 11.715.220,75	R\$ 7.073.053,75	39,63%
<b>15/2014</b>	Aqs de materiais de consumo para informática	R\$ 3.059.975,45	R\$ 1.888.869,89	38,27%
<b>16/2014</b>	Aqs de materiais de consumo para impressão	R\$ 2.590.152,59	R\$ 556.976,83	78,50%
<b>17/2014</b>	Aqs de materiais permanentes de copa e cozinha	R\$ 5.159.722,28	R\$ 2.890.065,42	43,99%
<b>18/2014</b>	Aqs de materiais de consumo para copa e cozinha	R\$ 4.269.144,79	R\$ 2.525.481,26	40,84%
<b>19/2014</b>	Aqs de peças por catálogo de peças	R\$ 11.278.000,00	R\$ 3.523.578,60	68,76%
<b>22/2014</b>	Serviço de locação de veículos	R\$ 11.851.489,82	R\$ 8.620.780,93	27,26%
<b>23/2014</b>	Aqs de materiais de expediente	R\$ 5.335.990,52	R\$ 2.271.326,57	57,43%
<b>24/2014</b>	Aqs de materiais de manutenção de bens imóveis	R\$ 68.068.823,28	R\$ 41.597.228,05	38,89%
<b>25/2014</b>	Serviço de manutenção de viaturas administrativas	R\$ 3.609.253,62	R\$ 3.049.295,74	15,51%
<b>28/2014</b>	Aqs de materiais de EPI	R\$ 1.737.094,94	R\$ 1.734.726,57	0,14%
<b>30/2014</b>	Aqs de peças para manutenção de roçadeiras, aparadores de grama e moto-serra	R\$ 639.650,17	R\$ 485.209,56	24,14%
<b>31/2014</b>	Serviço de recarga de extintores	R\$ 1.132.958,59	R\$ 604.215,99	46,67%
<b>37/2014</b>	Aqs de insumos para oficina	R\$ 3.245.110,66	R\$ 2.066.031,64	36,33%
<b>48/2014</b>	Serviços para eventos e festividades	R\$ 2.371.407,99	R\$ 1.260.246,61	46,86%
<b>Valor Total</b>				<b>40,50%</b>
<b>Valor Total Economizado R\$ 48.070.459,72</b>				

Título: PREGÕES HOMOLOGADOS PELA 3ª DIVISÃO DE EXÉRCITO

Fonte: elaborado pelo autor, atualizado em 29 de Junho de 2015.

A partir dos valores vistos no quadro 2 se destaca a grande economia que foi realizada a partir do trabalho de centralização dos processos de aquisições, licitações e contratos com a implantação do Programa em questão, atingindo dessa maneira o que prevê a aquisição

pública de materiais e a contratação de serviços através de licitações, conforme pode ser percebido no texto abaixo.

A licitação, regida por lei, tem por objetivo garantir que seja respeitado o princípio da isonomia e a garantia da escolha da proposta mais interessante para a Administração Pública, assegurando oportunidades iguais para todos os fornecedores (ROSA, 2010, p. 101).

Nesta perspectiva, ressalta-se a importância que cada integrante da Seção de aquisições, licitações e contratos tem para que o referido processo tenha alcançado tão expressivos valores de economicidade.

Diante do exposto, compreende-se a importância, para a Administração Pública, da implantação e execução de Programas de Racionalização Administrativa como o que é objeto de estudo neste momento.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa possibilitou identificar que após a centralização da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos através da criação e implantação do PRORASAM grandes avanços já foram conquistados como, por exemplo, melhor gestão administrativa dos processos de aquisição de materiais e contratação de serviços, otimização dos procedimentos nos processos de aquisição de materiais e contratação de serviços, melhor aproveitamento e emprego dos militares que já integravam as Seções de Licitações das Organizações Militares, diminuição do número de militares envolvidos nas referidas Seções, liberando os demais para as atividades-fim das diversas Organizações Militares e por último pode-se observar, a partir de um relatório do ano de 2014, que houve uma grande economia de valores nas aquisições e contratos para a Administração Pública.

Cabe destacar que o Programa de Racionalização Administrativa é um Projeto-piloto que o Exército Brasileiro está implantando na Guarnição de Santa Maria – RS e embora o mesmo esteja alcançando os seus objetivos e metas traçados quando da sua implantação, é necessário que haja a revisão dos processos para corrigir algumas falhas e melhorar ainda mais o desempenho do mesmo.

Tendo em vista a preocupação de melhoria e o aperfeiçoamento constante de seus Programas, o Exército Brasileiro contratou através do Estado-Maior do Exército a empresa

“*Memora Processos Inovadores*”, especializada na prestação de serviços continuados de gestão de processos organizacionais e transferência de conhecimento.

A partir do contrato acima mencionado a contratada tinha por objetivo realizar um estudo e elaborar um Relatório do diagnóstico da situação atual do processo (Realizar aquisições, licitações e contratos – PRORASAM). O desenvolvimento dos produtos desta entrega foi realizado entre os dias 31 de agosto e 4 de setembro de 2015 pela equipe responsável pelo Escritório de Processos Organizacionais do Exército em conjunto com a equipe de consultores da *Memora Processos Inovadores*.

Assim, cabe ressaltar alguns pontos da conclusão do relatório gerado pela empresa designada:

Diante das informações levantadas pelo diagnóstico do processo “Realizar aquisições, licitações e contratos” verifica-se que, embora sejam percebidas algumas dificuldades pontuais, o sistema como um todo se encontra em pleno funcionamento não havendo evidências de descontinuidade ou prejuízo aos objetivos planejados (Relatório do diagnóstico da situação atual do processo).

Neste sentido, constata-se que os problemas percebidos têm suas causas originadas em alguns pontos focais, as quais podem ser eliminadas com a revitalização da própria gestão organizacional, isto é, reforçando o planejamento, a execução e o controle das atividades desempenhadas (Relatório do diagnóstico da situação atual do processo – PRORASAM, p. 23).

Percebe-se, desse modo pela própria conclusão da empresa *Memora Processos Inovadores*, a qual possui imparcialidade nas suas opiniões e relatórios, que o Programa de Racionalização Administrativa está atingindo as suas metas, como já foi descrito. Destaca-se, assim, que o mesmo deve ser melhorado continuamente com a implantação de ferramentas de medição de desempenho, Plano de Operação Padrão (POP), entre outras ferramentas.

Nesse sentido, espera-se a possibilidade de reflexão, a partir do estudo realizado, acerca de Programas de Racionalização Administrativa em todas as esferas da Administração Pública. Sugere-se que este tipo de Programa, assim como os processos os quais são abordados pelo mesmo, devem ser amplamente discutidos e divulgados de forma a contribuir com a agilidade, qualidade dos produtos, lisura dos processos, e economia para a Administração Pública.

Ao final do estudo, pode-se concluir que o PRORASAM através da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos, de forma geral, está atendendo os propósitos de sua criação e implantação.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: CAPES: UAB. 2010.

BOTELHO, J. M.; CRUZ, V. A. G. **Metodologia científica**. São Paulo: Pierson Education do Brasil, 2013.

COELHO, R. C. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: CAPES: UAB. 2009.

MINISTÉRIO DA DEFESA. **Glossário** das Forças Armadas. Brasília. 2007.

LEITE JR, A. D. **Desenvolvimento e mudanças no Estado Brasileiro**. Florianópolis: CAPES: UAB. 2009.

MEMORA PROCESSOS INOVADORES. **Relatório da Gestão de Processos Organizacionais**. Brasília. 2015.

PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA. 2014. Disponível em: <<http://www.prorasam.eb.mil.br/>>. Acesso em: 08 set. 2015.

ROSA, R. A. **Gestão logística**. Florianópolis: CAPES: UAB. 2010.