

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**  
**ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO**

**PAULO GIOVANI PARREIRA**

**A ANÁLISE DA CENTRALIZAÇÃO DA ORDENAÇÃO DE DESPESAS DO SETOR  
LOGÍSTICO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS NA  
REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**

**BELO HORIZONTE**

**2018**

**PAULO GIOVANI PARREIRA**

**A ANÁLISE DA CENTRALIZAÇÃO DA ORDENAÇÃO DE DESPESAS DO SETOR  
LOGÍSTICO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS NA  
REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**

Monografia apresentada à Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais e à Fundação João Pinheiro, como requisito para aprovação no Curso de Especialização em Gestão Estratégica e Políticas Públicas.

Orientador: Professor Mestre Giovanni José Caixeta

**BELO HORIZONTE**

**2018**

**PAULO GIOVANI PARREIRA**

**A ANÁLISE DA CENTRALIZAÇÃO DA ORDENAÇÃO DE DESPESAS DO SETOR  
LOGÍSTICO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS NA  
REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para  
aprovação no curso de Gestão Estratégica e Políticas Públicas.

Avaliado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nota Final: (        ) \_\_\_\_\_

---

Professor Mestre Giovanni José Caixeta  
Orientador

---

Cel QOR BM Altamir Penido da Silva  
Avaliador

---

Professor Eduardo Leite  
Avaliador

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, que com toda simplicidade e sabedoria, souberam nortear meus caminhos.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Deus Vivo que me propiciou esta oportunidade.

À minha família, que me apoiou incondicionalmente.

Ao Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, que possibilitou mais esta vitória.

Ao meu orientador, Prof. Giovanni José Caixeta, pela paciência e confiança que depositou em mim.

Aos professores da Fundação João Pinheiro pelo conhecimento adquirido.

Aos colegas do CGEPP pela amizade e companheirismo.

**“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”**

José de Alencar

## **RESUMO:**

A Administração Pública tem evoluído para fazer face aos anseios da sociedade. Novas dinâmicas para otimização do trabalho tem sido adotadas, visando maior eficiência, economia e atendimento às necessidades apresentadas no dia a dia. Neste contexto, o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais tem procurado se moldar à realidade contemporânea, adotando um gerenciamento eficiente. O presente estudo buscou realizar uma análise referente às questões que envolvem a centralização da ordenação de despesas do setor logístico do Corpo de Bombeiros na região metropolitana de Belo Horizonte, ação que poderá beneficiar a cadeia de suprimentos da Corporação, com a diminuição do número de processos de compras, geração de maior economia dos recursos públicos, através de um volume maior de aquisição de materiais e equipamentos e ainda a contratação de serviços para suprir as Unidades Operacionais que tiveram a transferência de sua ordenação de despesas para o Centro de Suprimento e Manutenção. Os aspectos positivos e negativos da centralização da ordenação de despesas serão retratados objetivando apresentar um diagnóstico da atual situação da ordenação de despesas do setor logístico na RMBH, tanto para as unidades que deixaram de ordenar despesas quanto para o Centro de Suprimento e Manutenção, Unidade onde foi centralizada a ordenação das despesas. As conclusões baseadas em pesquisa de campo e no referencial teórico analisam a realidade das unidades da RMBH e apontam sugestões para melhor eficiência nas compras e contratações realizadas pela Instituição.

## **Palavras-Chave:**

Centralização. Ordenação de Despesas. Compras Públicas. Logística.

**ABSTRACT:**

The Public Administration has evolved to face the aspirations of society. New dynamics for optimization of work have been adopted, aiming for greater efficiency, economy and attendance to the needs presented in the day to day. In this context, the Minas Gerais Military Fire Brigade has sought to mold itself into contemporary reality by adopting efficient management. The present study sought to analyze the issues involved in centralizing the expenditure ordering of the Fire Department's logistics sector in the metropolitan region of Belo Horizonte, an action that could benefit the Corporation's supply chain, with a reduction in the number of processes of purchasing, generating greater savings of public resources, through a greater volume of materials and equipment acquisition and also the contracting of services to supply the Operating Units that had the transfer of their ordering of expenses to the Supply and Maintenance Center. The positive and negative aspects of the centralization of the expenditure ordering will be presented in order to present a diagnosis of the current situation of the ordering of expenses of the logistics sector in the RMBH, both for the units that stopped ordering expenses and for the Supply and Maintenance Center, Unit where the ordering of expenses was centralized. The conclusions based on field research and the theoretical framework analyze the reality of the units of the RMBH and point out suggestions for a better efficiency in the purchases and contracting carried out by the Institution.

**Key words:**

Centralization. Ordering of Expenses. Public Procurement. Logistics.

## Lista de siglas

<b>BBM</b>	- Batalhão de Bombeiros Militar
<b>BGBM</b>	- Boletim Geral de Bombeiro Militar
<b>BM</b>	- Bombeiro Militar
<b>BOA</b>	- Batalhão de Operações Aéreas
<b>CBMMG</b>	- Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais
<b>CIA IND</b>	- Companhia Independente
<b>CL</b>	- Cadeia Logística
<b>CNMP</b>	- Conselho Nacional do Ministério Público
<b>COB</b>	- Comando Operacional de Bombeiros
<b>COTEP</b>	- Cotação Eletrônica de Preços
<b>CS</b>	- Cadeia de Suprimentos
<b>CSM</b>	- Centro de Suprimento e Manutenção
<b>CTS</b>	- Centro de Tecnologia e Sistemas
<b>DAL</b>	- Diretoria de Apoio Logístico
<b>DCF</b>	- Diretoria de Contabilidade e Finanças
<b>DLF</b>	- Diretoria de Logística e Finanças
<b>DRH</b>	- Diretoria de Recursos Humanos
<b>GES</b>	- Gestão Estratégica de Suprimentos
<b>LDO</b>	- Lei de Diretrizes Orçamentárias
<b>LOA</b>	- Lei Orçamentária Anual
<b>NAIS</b>	- Núcleo de Atenção Integrada à Saúde
<b>N-AFCA</b>	- Normas de Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria
<b>NERO</b>	- Normas de Execução dos Recursos Orçamentários e Financeiros
<b>NTS</b>	- Núcleo de Tecnologia e Sistemas
<b>PE</b>	- Pregão Eletrônico
<b>PMDI</b>	- Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
<b>PPA</b>	- Plano Plurianual
<b>RMBH</b>	- Região Metropolitana de Belo Horizonte

<b>RP</b>	- Registro de Preços
<b>SDAL</b>	- Subdiretoria de Apoio Logístico
<b>SIAD</b>	- Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços
<b>SIAFI</b>	- Sistema Integrado de Administração Financeira
<b>SOFI</b>	- Seção de Orçamento e Finanças
<b>UAR</b>	- Unidade Apoiadora
<b>UAD</b>	- Unidade Apoiada
<b>UE</b>	- Unidade Executora
<b>USC</b>	- Unidade Setorial de Contabilidade
<b>USDO</b>	- Unidade Setorial Descentralizadora Orçamentária
<b>USF</b>	- Unidade Setorial Financeira
<b>USP</b>	- Unidade Setorial de Planejamento
<b>UO</b>	- Unidade Orçamentária

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - A cadeia de suprimentos imediata da empresa .....	13
<b>Figura 2</b> - Estágios da despesas pública .....	39
<b>Figura 3</b> - Articulação operacional do CBMMG .....	47
<b>Figura 4</b> - Ocorrências atendidas pelo CBMMG no período de 2000-2016 .....	48
<b>Gráfico 1</b> - Execução orçamentária das Unidades no ano de 2016 .....	62
<b>Gráfico 2</b> - Execução orçamentária das Unidades no ano de 2017 .....	62
<b>Gráfico 3</b> - Execução orçamentária das Unidades no ano de 2018 .....	63
<b>Gráfico 4</b> - Conhecimento da ordenação de despesas pelos ordenadores .....	66
<b>Quadro 1</b> - Benefícios Identificados nos Modelos Centralizado e Descentralizado de Compras .....	22
<b>Quadro 2</b> - Modalidades de licitação utilizadas pelos órgãos e entidades da Administração Pública .....	27
<b>Quadro 3</b> - Novos valores limite para aquisições públicas por meio de licitação .....	28
<b>Quadro 4</b> - Atribuições do ordenador de despesas .....	34
<b>Quadro 5</b> - Orçamento do CBMMG nos anos de 2016, 2017 e 2018 .....	49
<b>Quadro 6</b> - Unidades de execução orçamentária do CBMMG na RMBH e no Interior do Estado .....	53
<b>Quadro 7</b> - Unidades executoras do CBMMG que tiveram a ordenação de despesas transferidas para o CSM .....	55
<b>Quadro 8</b> - Quantidade média prevista de militares empenhados nas atividades inerentes à ordenação de despesas das unidades executoras do CBMMG .....	56
<b>Quadro 9</b> - Militares envolvidos em atividades inerentes à ordenação de despesas do CSM .....	57
<b>Quadro 10</b> - Militares envolvidos na ordenação de despesas do CSM .....	58
<b>Quadro 11</b> - Quantidade de processos de compras gerados por modalidade de licitação .....	60
<b>Quadro 12</b> - Materiais adquiridos e serviços contratados de forma centralizada pelo	

CSM .....	64
<b>Quadro 13</b> - Questionário sobre a percepção dos ex ordenadores de despesas e atual ordenador de despesas do CSM, quanto a centralização da ordenação de despesas do setor logístico da RMBH no CSM.....	65
<b>Quadro 14</b> - Legislação conhecida pelos ordenadores de despesas pesquisados ..	67
<b>Quadro 15</b> - Conhecimento dos ordenadores quanto aos principais instrumentos legais pertinentes à ordenação de despesas .....	68
<b>Quadro 16</b> - Militares disponibilizados para o serviço operacional após a centralização .....	70
<b>Quadro 17</b> - Questionário sobre a percepção dos profissionais que fazem parte da ordenação de despesas do CSM, quanto a centralização da ordenação de despesas do setor logístico da RMBH no CSM.....	72

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Problema da pesquisa, objetivos e justificativa para realização do estudo .....	3
1.2 Estrutura do trabalho .....	7
2 LOGÍSTICA, COMPRAS E A ORDENAÇÃO DE DESPESAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	8
2.1 Considerações sobre logística .....	10
2.2 Gestão logística na Administração Pública .....	14
2.3 Compras públicas.....	17
2.3.1 A centralização e a descentralização de compras como estratégias .....	20
2.3.2 O processo de compra .....	23
2.4 O ordenador de despesas.....	28
2.4.1 Responsabilidades do ordenador de despesas.....	31
2.4.2 Estágios da Despesas Pública .....	36
3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	40
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	41
4 O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS E A ORDENAÇÃO DE DESPESAS.....	45
4.1 Missão constitucional do CBMMG.....	45
4.2 A ordenação de despesas e a centralização no CBMMG .....	50
4.2.1 A percepção dos militares envolvidos no processo de descentralização da ordenação de despesas do setor logístico da RMBH no CSM.....	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	74

REFERÊNCIAS.....77

APÊNDICES.....86



## 1 INTRODUÇÃO

Em 2014 foi editado o Plano de Comando do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) e, em 2017, sua segunda edição revisada. Estas têm como diretriz estratégica buscar o padrão de excelência no atendimento a mais pessoas e municípios com qualidade na prestação de serviço.

Para o alcance dessa diretriz, o Plano busca, de forma organizada, nortear as ações internas e externas que possibilitem chegar a esse objetivo.

De forma coerente, almeja-se implantar frações de bombeiros em 80 municípios até o ano de 2018 e em 124 municípios até o ano de 2026, quando encerra-se o 3º ciclo do Plano de Comando. Muitos dados constantes no Plano de Comando são importantes para se compreender o crescimento da Corporação e a necessidade de adequação às realidades que vão se apresentando, como por exemplo, o número de ocorrências atendidas pela corporação, que teve um aumento aproximado de 132,7% em 16 anos, passando de 142.382 ocorrências no ano 2000, para 331.301 em 2016.

No ano de 2018, até o dia 31 de agosto, a Corporação atendeu um total de 230.393 ocorrências<sup>1</sup>.

O efetivo também apresenta um dado interessante, pois aumentou consideravelmente, passando de 3.821 militares em 2000, para 5.894<sup>2</sup> militares em 2018, perfazendo um aumento aproximado de 55% no total de Bombeiros Militares no Estado.

Com a melhor capilarização da Corporação, o aumento e adequação do efetivo apresenta-se como fator necessário para fazer face à demanda que surgirá.

À medida que a área de atuação da Corporação no Estado se amplia, a projeção do Plano de Comando indica a necessidade de 7.929 militares até 2018, revelando ainda a carência de um aumento aproximado de 34,5% do efetivo.

---

<sup>1</sup> Informação obtida junto à Segunda Seção do Estado-Maior do CBMMG, em 21 de setembro de 2018.

<sup>2</sup> Informação obtida junto à Diretoria de Recursos Humanos do CBMMG, em 11 de setembro de 2018.

A crise econômica existente no país é nítida, refletindo diretamente nas instituições, fazendo com que elas busquem alternativas viáveis para suprir carências.

A diretriz estratégica para o crescimento da Corporação face às múltiplas situações adversas que se apresentam, traz as linhas norteadoras para consecução desse objetivo, conforme disposto no Plano de Comando (2017, p.9):

Sob esse foco, busca-se a inovação dos processos administrativos e do serviço prestado em favor de uma instituição sustentável, considerando três linhas de ação prioritárias: expansão do atendimento, otimização administrativa e participação da comunidade no processo de segurança pública.

[...]

A otimização administrativa tem foco na mudança dos processos internos para servir melhor à sociedade e valorizar a atividade operacional. Procura-se otimizar os recursos humanos e procedimentos administrativos para dispor o maior número possível de bombeiros militares no serviço de atendimento de ocorrências.

Nesse contexto, uma das ações adotadas pelo CBMMG para cumprir as metas do Plano de Comando foi a centralização da ordenação de despesas do setor logístico da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) no Centro de Suprimento e Manutenção (CSM), como forma de readequação da máquina administrativa, possibilitando a movimentação de profissionais da chamada atividade meio, para a atividade fim, ou seja, para o serviço operacional.

Nesse processo de adequação à nova realidade corporativa, houve a transferência da ordenação de despesas executada pelo 1º, 2º e 3º Batalhão de Bombeiros Militar (BBM) que se constituem como Unidades de Execução Operacional<sup>3</sup> (também denominadas Unidades Operacionais), situadas RMBH, do 10º BBM, localizado em Divinópolis e da 5ª Companhia Independente de Bombeiros Militar (Cia Ind), sediada em Sete Lagoas, para o CSM, Unidade localizada no município de Contagem/MG.

---

<sup>3</sup> Conforme o art. 27, da Lei Complementar 54, de 13 de dezembro de 1999, são as Unidades do CBMMG incumbidas de realizar ações de prevenção e combate a incêndio, busca e salvamento, socorros de urgência e defesa civil.

No processo houve ainda a conversão do Centro de Tecnologia e Sistemas (CTS) em Núcleo de Tecnologia e Sistemas (NTS) e sua incorporação ao CSM.

A partir dessa ação, apresentou-se a expectativa das Unidades Operacionais disponibilizarem militares para a atividade fim e, ainda, a possibilidade de redução do custo das compras e contratações, além de um melhor controle e transparência dos gastos.

Nessa direção, este estudo tem como enfoque a análise da centralização da ordenação de despesas do setor logístico na RMBH, verificando os pontos negativos e positivos de tal ação junto às unidades envolvidas, principalmente para os ordenadores de despesas. Buscou-se com os resultados apresentados por este trabalho, proporcionar subsídio para tomada de decisões relativas à melhor forma de se realizar a ordenação de despesas do setor logístico na Corporação, seja na RMBH ou mesmo no interior do Estado, considerando o atual cenário econômico e corporativo.

### **1.1 Problema da pesquisa, objetivos e justificativa para realização do estudo**

O Estado de Minas Gerais é um grande comprador de bens e contratador de serviços no país, sendo que somente no ano de 2018, até o dia 09 de setembro, o valor homologado resultante dos diversos procedimentos licitatórios realizados já alcançava a marca de R\$ 4.608.975.743,38<sup>4</sup>.

As compras públicas estão diretamente ligadas à ordenação de despesas de qualquer órgão público e, rotineiramente, são alvo de fiscalização e, por vezes, de denúncias de improbidade, quando não são bem executadas. Não obstante, o cidadão também é hoje um fiscalizador das ações do Estado, fazendo valer seu direito de exigir

---

<sup>4</sup> Informação disponível em: <<http://www.transparencia.mg.gov.br/compras-e-patrimonio/compras-e-contratos>>. Acesso em: 09 set. 2018.

transparência e probidade nos gastos públicos.

O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, como órgão do poder executivo, está sujeito aos ditames legais que regulam a boa aplicação dos recursos disponibilizados.

A Corporação vem ao longo dos anos se modernizando e buscando novas formas de se estruturar de modo a atender tanto ao arcabouço legal quanto às necessidades da sociedade.

Nesse sentido, a área de compras sempre foi um setor importante da Instituição. Quando o cidadão se depara com uma viatura de Bombeiro, ou passa diante de um quartel, não imagina que tudo, desde o combustível, os pneus das viaturas, os equipamentos, a manutenção do prédio, tudo passou pelo setor logístico e de compras da Corporação. Houve todo um planejamento, um processo legal para que o aparato operacional estivesse disponível na hora e conforme a necessidade da sociedade.

Ocorre que, com a modernização das instituições, o implemento da tecnologia e a necessidade cada vez mais latente de agilidade e eficiência da Administração, verificou-se a necessidade de adequação à essa nova realidade no que diz respeito à ordenação de despesas executada pelo CBMMG, na RMBH.

Nesse quadro, foi realizada a centralização da ordenação de despesas do setor logístico e também das atividades de pessoal da Região Metropolitana de Belo Horizonte, ficando a ordenação do setor logístico, que será o foco do presente estudo, a cargo do CSM. Já a ordenação dos gastos com pessoal, ficou sob a responsabilidade da Ajudância Geral, Unidade autônoma de apoio administrativo, subordinada diretamente ao Comando-Geral do CBMMG, conforme disposto na resolução CBMMG nº 582, de 10 de novembro de 2014.

Assim, em meados de 2017 a ordenação de despesas do 1º e 3º Batalhão de Bombeiros Militar, situados na cidade de Belo Horizonte e o 2º BBM, situado em Contagem, passou a ser exercida somente pelo CSM.

No início de 2018, mais três Unidades, o 10º BBM, que situa-se na cidade de Divinópolis, a 5ª Companhia Independente de Bombeiros Militar, localizada na cidade de

Sete Lagoas, e o Núcleo de Tecnologia e Sistemas (NTS), localizado em Belo Horizonte, foram também agregadas ao CSM, sendo esta última incorporada totalmente ao Centro, fazendo com que a Unidade assumisse a responsabilidade pelo empenho, liquidação e pagamento das despesas oriundas das aquisições e contratações do setor logístico da RMBH, o recebimento do material contratado, bem como a fiscalização e gerenciamento dos contratos, impactando diretamente nos trabalhos realizados.

Como pode ser verificado, a execução orçamentária, que anteriormente era exercida por seis ordenadores de despesas e suas equipes, passou a ser realizada por apenas um ordenador e sua equipe, atribuindo ainda mais responsabilidade a estes agentes públicos.

Diante dessas referências, o presente trabalho foi desenvolvido de forma a responder o seguinte questionamento: Quais as consequências da centralização da ordenação de despesas do setor logístico do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais para as Unidades envolvidas no processo?

Considerando a situação descrita, a seguir são apresentados os objetivos propostos para a elaboração deste estudo. Como objetivo geral propõe-se identificar e analisar as consequências da centralização da ordenação de despesas do setor logístico do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais na região metropolitana de Belo Horizonte.

Como objetivos específicos foram definidos:

- a) Identificar e analisar as ações desenvolvidas para a implantação da centralização da ordenação de despesas do setor logístico na RMBH;
- b) Identificar e analisar as dificuldades encontradas pelas unidades executoras<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Conforme disposto no Inc. LXII, do art. 6º, da Resolução CBMMG nr 03, de 08 de fevereiro de 2000, Unidade Executora é aquela que dispõe de organização e meios para exercer plena administração própria e tem competência para praticar todos os atos e fatos administrativos decorrentes da gestão de bens do Estado e de terceiros, sendo contemplada com a distribuição dos créditos da Unidade orçamentária a qual está vinculada para a realização dos programas de trabalho.

(UE) para a implementação da centralização da ordenação de despesas do setor logístico;

c) Identificar e analisar as consequências da centralização da ordenação de despesas do setor logístico para as Unidades Executoras;

d) Sugerir ações para maior adequação e otimização da ordenação de despesas do setor logístico na RMBH.

O estudo da ordenação de despesas em seus diversos níveis, bem como o conhecimento da consequência da forma da execução das despesas evidencia-se como fator relevante para o Estado e para os órgãos públicos, que podem se organizar e se adaptar à dinâmica de mudanças que se impõem tanto no campo jurídico, tecnológico, econômico e também no profissional. Cabe ao CBMMG, enquanto órgão público, adotar medidas que possibilitem sua inserção nesse cenário.

Convém clarificar, dentro do contexto do presente estudo, que tanto o Batalhão de Bombeiros Militar quanto a Companhia Independente podem ser classificados como Unidade Executora e Unidade Operacional, pois podem exercer atividades operacionais inerentes à função Bombeiro Militar e também atividades de execução orçamentária, que visam suprir as necessidades da Unidade.

No CBMMG a centralização da ordenação de despesas do setor logístico da RMBH no CSM apresenta-se como uma ação recente, que acredita-se, trouxeram vários pontos positivos para a Corporação, como o enxugamento administrativo das Unidades Operacionais, a especialização dos atores envolvidos no setor de compras e pagamentos da Instituição, a economia gerada pela compra em larga escala, bem como a economia processual com a realização de menor número de processos, porém em volume maior de aquisições e contratações.

Cabe verificar no entanto, se o processo de centralização das compras trouxe, de fato, maior controle das atividades, com economia processual e melhor aproveitamento dos militares na área operacional.

## **1.2 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está estruturado em 5 seções, constituindo a primeira delas esta introdução. A segunda seção traz o referencial que sustenta o estudo. Aborda o tema logística, inclusive na Administração Pública, e em especial nas organizações militares; compras na Administração Pública, os princípios que a norteiam, e a ordenação de despesas.

Logo após, na seção 3, é descrita a metodologia utilizada para a realização do presente estudo, após a qual, já na seção 4 é apresentado o CBMMG e tratada a ordenação de despesas nessa Organização Militar.

Ainda na seção 4 são apresentados os dados da pesquisa e a análise dos resultados desta e, a seguir, na seção 5, explicitam-se as conclusões do estudo.

## **2 LOGÍSTICA, COMPRAS E A ORDENAÇÃO DE DESPESAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Esta seção trata da logística, das compras e da ordenação de despesas na Administração Pública. Na sequência serão feitas considerações sobre logística, seus objetivos, a cadeia de suprimentos, a logística na Administração Pública e, também, a logística militar, as compras públicas, a centralização e descentralização das compras, os processos de compras, o ordenador de despesas, suas responsabilidades e os estágios da despesa pública.

Administração Pública é, Conforme Meirelles (1996), apud Seresuela (2002), em sentido formal, objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

A Administração Pública pauta-se por princípios, que Reale (2002, p. 60), definindo o que são princípios, ensina:

Princípios são, pois verdades ou juízos fundamentais, que servem de alicerce ou de garantia de certeza a um conjunto de juízos, ordenados em um sistema de conceitos relativos à dada porção da realidade. Às vezes também se denominam princípios certas proposições, que apesar de não serem evidentes ou resultantes de evidências, são assumidas como fundantes da validade de um sistema particular de conhecimentos, como seus pressupostos necessários.

Os princípios, como já disposto, são o alicerce das normas, do ordenamento jurídico em todos os campos do direito e também na seara das compras e contratações realizadas pelos órgãos públicos, que é estritamente relacionada com a ordenação de despesas.

Olivo (2007), destaca que, além dos princípios relatados no art. 37<sup>6</sup>, a Constituição Brasileira faz referência em outros momentos a outros princípios, como o da supremacia do interesse público sobre o privado, o da igualdade, da finalidade pública de suas ações, da indisponibilidade do interesse público, da continuidade, da motivação e fundamentação dos atos administrativos, da razoabilidade e da proporcionalidade, da hierarquia, do controle judicial e da especialidade.

Conforme Seresuela (2002), os princípios constitucionais da Administração Pública se constituem mutuamente, se completam e não se excluem. Eles não são jamais eliminados do ordenamento jurídico.

Toda ação, tanto da Administração Pública quanto dos entes privados, é pautada no ordenamento jurídico, devidamente fundamentado pelos princípios constitucionais elencados no artigo 37 da CF.

Meirelles (2000, p. 81), afirma que:

Os princípios básicos da administração pública estão consubstancialmente em doze regras de observância permanente e obrigatória para o bom administrador: legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público. Os cinco primeiros estão expressamente previstos no art. 37, caput, da CF de 1988; e os demais, embora não mencionados, decorrem do nosso regime político, tanto que, ao daqueles, foram textualmente enumerados pelo art. 2º da Lei federal 9.784, de 29/01/1999.

Para que o Estado cumpra eficientemente seu papel junto à população, há a necessidade e a obrigatoriedade de que suas ações estejam pautadas na legalidade que, por sua vez, tem sustentação nos princípios constitucionais da Administração Pública.

Claro é que a razão de existir da Administração Pública é a sociedade, a “coletividade”. Nesse contexto, para atendê-la, a Administração Pública realiza compras e constitui uma estrutura logística que lhe permite cumprir essa razão de existir e considera,

---

<sup>6</sup> Art. 37 - A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...].

neste quadro, os princípios mencionados.

Na Administração Pública, as compras são realizadas por meio de processos licitatórios, que devem observar, além daqueles enunciados no Art. 37 da CF, outros princípios, que serão tratados mais à frente na seção de compras públicas.

Para melhor compreensão da importância das compras governamentais para atingimento dos objetivos da Administração Pública, é relevante o entendimento sobre os conceitos da logística, que darão suporte ao presente trabalho.

## **2.1 Considerações sobre logística**

Christopher (1997), apud Cervi (2002, p. 32), contextualizam na história, da seguinte forma a palavra logística:

“a palavra logística é muito antiga, era muito utilizada na Grécia clássica mas foi na Guerra do Golfo, no início de 1991 que o mundo presenciou um exemplo dramático da importância da logística, quando os Estados Unidos e seus aliados tiveram que deslocar grandes quantidades de materiais a grandes distâncias, o que se pensava ser em um tempo impossivelmente curto.”

De acordo com Ballou (2006, p. 27), logística é “o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações [...] com o propósito de atender às exigências dos clientes.”

Ainda conforme Ballou (2006) a logística cria valores, tanto para clientes, fornecedores da empresa, quanto para aqueles que têm interesses diretos nela. O valor da logística, em primeira análise, está ligado à tempo e lugar. Os produtos e serviços devem estar em poder dos clientes quando e onde eles pretendem consumi-los, caso contrário, perdem o valor original.

Nesse sentido, a logística é constituída por objetivos que lhe dão sustentabilidade, pois é a responsável por toda a cadeia de suprimento, indo desde a fabricação do produto ou a prestação do serviço até a sua entrega definitiva, onde se destacam duas características primordiais: a qualidade do produto/serviço disponibilizado

e o tempo decorrido até essa disponibilização.

Segundo a *Society of Logistics Engineers* (SOLE), apud Avozani e Santos (2010, p. 9), as finalidades da logística podem ser compreendidas nos “8 Rs” a seguir:

- *Right Material* (materiais justos)
- *Right Quantity* (na quantidade justa)
- *Right Quality* (de justa qualidade)
- *Right Place* (no lugar justo)
- *Right Time* (no tempo justo)
- *Right Method* (com o método justo)
- *Right Cost* (segundo o custo Justo)
- *Right Impression* (com uma boa impressão)

O conjunto de finalidades da logística constituem sua missão, seu objetivo.

Coyle (1992), apud Avozani e Santos (2010, p. 10), definiu missão logística como “garantir a disponibilidade do produto certo, na quantidade certa, nas condições certas, no local certo, no tempo certo, para o cliente certo, e a um custo certo”.

O objetivo da logística é ser um elo entre todas as operações, desde a matéria-prima (fornecedores), passando pela produção, distribuição e vendas, chegando ao consumidor final. O foco principal do sistema logístico é o atendimento às necessidades do cliente, e o objetivo é traçar o melhor caminho para atendê-lo. (VASCONCELOS, [2015?]).

Leite et al. (2015, p. 4) afirmam que “[...] a logística é, portanto, a junção de quatro atividades para uma empresa: a aquisição de materiais, a movimentação, a armazenagem e a entrega dos produtos transformados.”

Para Ballou (1993), a logística empresarial associa estudo e administração dos fluxos de bens e serviços e da informação associada que os põe em movimento, sendo que o objetivo dessa associação é vencer o tempo e a distância na movimentação de bens e/ou na entrega de serviços de forma eficaz, eficiente e efetiva. Tudo isso sendo feito com o objetivo único de oferecer aos seus clientes produtos ou serviços de alto nível e com

maior valor agregado.

Dos ensinamentos acima extrai-se que o objetivo da logística é, antes de tudo, atender o cliente da melhor forma possível, disponibilizando o que necessita, na hora e local desejado. Tal objetivo se aplica diretamente aos órgãos públicos quando de seu atendimento ao público, por intermédio de uma prestação de serviço de excelência.

Outro aspecto relevante referente à logística é a cadeia de suprimentos (CS), que estrategicamente permite que todo o processo logístico funcione, desde a seleção da matéria prima e o fornecedor, passando pela transformação do produto, até a entrega efetiva ao cliente final.

Nos dias atuais, as empresas tem como foco principal minimizar os custos e atender seus clientes com eficiência, e a cadeia de suprimentos apresenta-se como um fator decisivo para que esse foco seja atingido.

Para Vasconcelos ([2015?]), a gestão da cadeia de suprimentos é constituída pelo planejamento e gerenciamento de todas as atividades envolvidas no fornecimento e aquisição, conversão e todas as atividades de gestão de logística. Para a autora, a gestão da cadeia de suprimentos integra a oferta e a gestão da demanda dentro e entre empresas, incluindo ainda a coordenação e colaboração com parceiros, que podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços de terceiros e clientes.

A cadeia de suprimentos, conforme Platt e Nunes (2007), corresponde aos processos necessários para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a necessidade dos clientes e consumidores e ainda colocar o produto onde e quando os clientes e consumidores desejarem.

Afirmam (LEITE; et al. 2015, p. 4) que:

A gestão da cadeia de suprimentos é um processo estratégico. Lida com a previsão da demanda, seleção dos fornecedores, fluxo de materiais, contratos, estuda informações e movimentações financeiras, cria novas instalações como fábricas, armazéns, centros de distribuição; se relaciona com clientes, e trata também de questões mais amplas como a economia, a sociedade, o meio ambiente.

Oliveira (2010) explica que o gerenciamento da cadeia de suprimentos consiste

em aprimorar e desenvolver todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de produtos e serviços associados, iniciando-se com a obtenção de matérias-primas até a chegada do produto ao usuário final, ocasionando geração de valor para todos os componentes da cadeia.

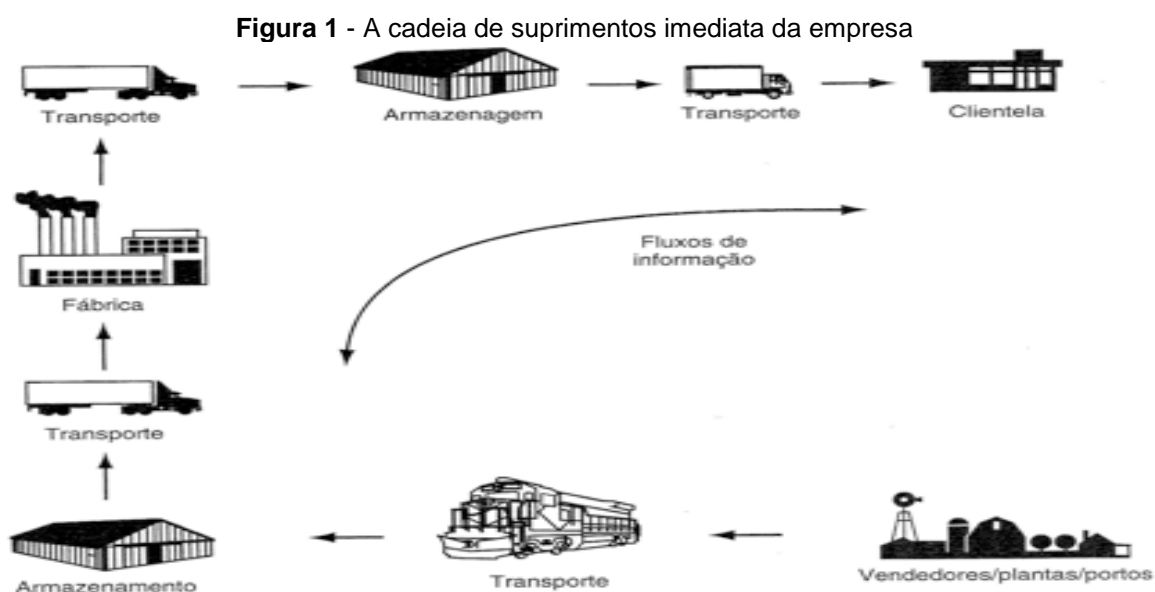
Vasconcelos ([2015?]) esclarece que, para a cadeia de suprimentos, é importante a existência de um canal de informações que conecte todos os envolvidos, sejam eles fornecedores, equipe interna ou clientes, garantindo a fluidez de informação e o atingimento de prazos.

Bowersox, Closs e Cooper (2007), apud Rosa (2011) dizem que as cadeias de suprimentos são novos arranjos comerciais, proporcionando um potencial para melhorar a competitividade. O conceito também implica uma rede altamente eficiente e eficaz de relações comerciais, que serve para melhorar a eficiência ao eliminar o trabalho duplicado e improdutivo.

Já Ballou (2006, p. 29), nos ensina que:

A Logística/Cadeia de Suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.

Tal ensinamento pode ser visualizado na figura 1.



Fonte: Ballou, 2006

Assim como na administração privada, também na administração pública os diversos aspectos tratados sobre logística são especialmente relevantes. Nesse sentido, na seção seguinte a logística na Administração Pública será tratada.

## **2.2 Gestão logística na Administração Pública**

Considerando o campo da administração pública, a relevância do estudo da logística se dá em função da necessidade constante de otimizar recursos para o eficiente gerenciamento do dinheiro público e a prestação adequada do serviço ao cidadão. A gestão eficiente da máquina pública, para que preste serviços de qualidade, é um fator que vem ganhando destaque com as discussões sobre o modelo de Administração Gerencial, tratadas inicialmente na década de 1990. (MELLO, HARTMANN E JUNIOR, 2017).

Ainda conforme Mello, Hartmann e Junior (2017), o gestor público tem a missão de estabelecer o nível de atividades logísticas suficientes para atender o público interno tempestivamente, no local, nas condições e formas desejadas, sendo que tais ações devem ser economicamente eficazes, eficientes e efetivas no uso dos recursos públicos.

Depreende-se que o gestor público tem, entre suas atribuições, a obrigação de envidar esforços para que as necessidades da Instituição a que serve sejam supridas da melhor forma possível. Cabe a ele, pautado no princípio da eficiência, planejar ações que visem evitar a falta dos insumos ou serviços necessários para o atendimento eficiente e eficaz ao cidadão.

Para Platt e Nunes (2007), as atividades de gestão logística desenvolvidas pelo setor privado diferem em muito das desenvolvidas pelo setor público, contudo, salientam que a logística é componente essencial da gestão de políticas públicas, uma vez que grande parte delas depende da movimentação de materiais, documentos, informações e pessoas. Além disso ressaltam que as aquisições de bens e serviços, o gerenciamento simultâneo pelo setor público de cadeias de suprimentos distintas e ainda, a otimização

das várias etapas da cadeia de suprimentos com foco no cliente, a abordagem e as ferramentas da logística, contribuem para a ampliação do repertório do gestor público na busca de eficiência e qualidade dos serviços.

Nesse sentido e considerando o objeto deste estudo, é relevante discorrer sobre a importância da gestão logística militar.

Rodrigues (2000), apud Reis (2004, p. 11), relata sobre o surgimento da palavra logística, explicando que esta remonta ao século XVII, quando *logistique* é derivado de um posto existente no exército francês, onde o soldado que o ocupasse, era o responsável pelas atividades relativas ao deslocamento, alojamento e acampamento das tropas em campanha, referindo-se a esta como a arte prática de movimentar exércitos.

Ainda segundo Reis (2004), foi durante a II Guerra Mundial que a logística se tornou mais evidente, pois englobava todas as atividades relativas à provisão e administração de materiais, pessoal e instalações, bem como da obtenção de prestação de serviços de apoio, inerentes ao sucesso das batalhas.

O fato é que bem antes das empresas despertarem para a importância da logística e da CS como imprescindíveis para o sucesso de suas operações, as organizações militares já empregavam as ferramentas logísticas em suas operações.

Nas guerras, as vitórias comumente estão relacionadas à maior capacidade logística do exército vencedor, como a vitoriosa ação de invasão da Europa continental no auge da segunda Guerra mundial, onde Ballou (2006, p. 39) relata:

Embora os problemas dos militares, com suas necessidades extremamente complexas em termos de serviços ao cliente, não fossem idênticos aos dos setores de negócios, havia semelhanças suficientes para estabelecer uma valiosa base de experiências durante os anos de desenvolvimento da logística. Por exemplo, as forças armadas mantinham estoques avaliados em cerca de um terço do conjunto de todas as indústrias dos Estados Unidos. Além da experiência gerencial proporcionada por operações de larga escala como essas, os militares patrocinaram, e continuam a patrocinar, pesquisas na área da logística por intermédio de organizações como a RAND Corporation e o Office of Naval Research (Departamento de Pesquisas Navais). Com este apoio todo, o setor de logística dos negócios começou a crescer. E até mesmo o termo *logística* parece ter suas origens no setor militar.

Ainda sobre a importância da logística como fator preponderante nas ações vitoriosas de combate, Ballou (2006) discorre sobre o bom desempenho na Guerra do Golfo, onde a distribuição de 200 mil soldados e equipamentos se deu em um mês e meio, enquanto na Guerra do Vietnã foram nove meses para essa distribuição.

Na Guerra do Golfo foram aplicados inúmeros conceitos de logística, destacando-se o atendimento ao cliente, que no caso eram os soldados norte-americanos, disponibilizando à eles não só alimentos, mas também armamento e munições para o combate.

Cabe destacar que a gestão logística é objeto de estudo de várias áreas da economia, sendo que no setor militar Ballou (2006, p. 27) apresenta a gestão logística como: “ramo da ciência militar que lida com a obtenção, manutenção e transporte de material, pessoal e instalações”.

O Exército Brasileiro apresenta no Manual de Campanha (2003, p. 14) a definição de logística militar como o “Conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão de recursos humanos, materiais e animais, quando aplicável, e dos serviços necessários à execução das missões das Forças Armadas”.

Tanto o conceito do Manual de Campanha do Exército Brasileiro quanto ao explicitado por Ballou (2006) apresentam como finalidade da logística o bom atendimento ao seu cliente, no caso, o soldado.

Pode-se confirmar essa finalidade no contexto militar citando a fala do General americano William Pagonis, responsável pelo suporte logístico na operação tempestade no deserto, citado por Ballou (2006, p. 41):

Nossa convicção era de que, se cuidássemos bem das nossas tropas, os objetivos seriam concretizados, por maiores que fossem os obstáculos. Os soldados são os nossos clientes. Isso em nada difere do foco determinado, concentrado nos clientes que tantos empresários bem-sucedidos também têm. Com os soldados, toma-se conta deles não apenas providenciando para que tenham refrigerantes gelados, *burgers* e boas refeições: é preciso garantir munição na linha de frente, para que saibam, quando chegar a hora do combate, que têm tudo o que é indispensável para se dar bem.

Verifica-se que a logística sempre foi fator decisivo nas guerras, apresentando-

se como fator determinante para a vitória ou derrota em um combate.

Contudo, a importância dispensada pelas empresas à logística como fator de desenvolvimento é recente, pelo que Christopher (2009), apud Vieira (2010, p. 26) ensina:

Destarte, a ênfase militar no estudo da logística, considerando seu aparato é elemento essencial na vitória em atividades de guerra. Curiosamente, há pouco tempo as empresas despertaram a atenção devida e com impactos vitais, causados pela obtenção da vantagem competitiva, proporcionado pelo gerenciamento logístico.

A logística e a cadeia de suprimentos têm grande importância no cotidiano da Administração Pública, pois os atos e as ações desenvolvidas, bem como os serviços prestados pelos diversos órgãos públicos, necessitam do suporte logístico para que sejam desempenhados. Nesse panorama institucional inserem-se as compras públicas como um procedimento legal para que sejam adquiridos os materiais, equipamentos e serviços que darão suporte à ação governamental.

Verifica-se, portanto, que o setor de compras está intimamente ligado, faz parte da logística e da cadeia de suprimentos. As compras/contratações apresentam-se como pilares de sustentação à uma boa execução logística.

As compras na Administração Pública obedecem rito legal específico, que obriga o agente público a realizar procedimento licitatório para as compras e contratações almejadas pelo Estado. O processo licitatório demanda tempo para sua realização e o gestor deve ter em seu planejamento a noção exata do que necessita, em quanto tempo o objeto a ser adquirido precisa estar à disposição da Administração e onde e como será utilizado, ou seja, o gestor público deve conhecer minuciosamente as necessidades da Instituição e a melhor forma de suprir a cadeia logística, com o objetivo de atender da melhor forma possível o cidadão.

### **2.3 Compras públicas**

O Estado é um grande comprador e, para o funcionamento da máquina pública,

é necessário que se realizem aquisições de bens e contratações de serviços que possam dar suporte para que a Administração desempenhe suas funções de acordo com as demandas da sociedade.

Nesse contexto, a presente seção buscou conceituar compras públicas, a centralização e descentralização das compras públicas, o processo de compras, a licitação e suas modalidades.

As compras publicas podem ser conceituadas como um processo realizado pela Administração Pública, com a finalidade de se obter serviços, materiais e equipamentos necessários ao seu funcionamento, em consonância com a legislação e normas em vigor. (ZYLBERMAN, 2015).

Conforme Silva (2016), inicialmente as organizações realizavam as compras de uma maneira mais funcional, onde cada setor realizava sua aquisição de maneira indiscriminada, sem planejamento e controle.

No atual cenário econômico, com grande avanço tecnológico, somado à globalização, o gerenciamento das compras desponta como uma função de destaque, com responsabilidade de obter com eficiência os materiais certos, em quantidade, prazo e preços mais vantajosos para a organização. Assim como no setor privado, as entidades públicas dependem do mercado para a aquisição de bens ou contratação de serviços essenciais ao seu funcionamento. Desse modo, valem os mesmos conceitos na questão dos sinais de demanda, operacionalização dos pedidos, fases de análise do pedido e verificação da necessidade do material.

Para a obtenção dos materiais ou serviços as entidades públicas seguem os critérios de licitações e pregões eletrônicos como forma para adquiri-los; nesse processo se insere o ordenador de despesas, os procedimentos licitatórios e os estágios da despesas pública.

Para Baily et al. (2000), apud Silva (2016, p. 20), o processo de compras é constituído de cinco grandes objetivos que são:

- 1) Comprar a qualidade de material correta;
- 2) Comprar para entrega no tempo certo;
- 3) Comprar na quantidade exata;
- 4) Comprar da fonte correta e
- 5) Comprar ao preço correto.

Esses grandes objetivos devem ser observados pela Administração Pública, cujos processos de compras são regidos por vasta legislação normativa, sendo a principal delas a Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1.993.

Este instrumento legal, define licitação como o procedimento que tem como objetivo garantir que seja observado o princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e deve ser processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 1993).

Nesse contexto, o setor de compras que desempenhava uma função burocrática, exerce papel estratégico nos órgãos públicos que, cada vez mais, procuram crescer e afirmar sua importância no contexto social, contribuindo efetivamente para as ações da Administração Pública no atendimento à sociedade.

Nesse cenário as organizações públicas buscam se moldar às necessidades da sociedade, adotando estratégias de aquisição que conjugam os benefícios do modelo centralizado e descentralizado de compras, permitindo proporcionar uma prestação de serviço cada vez mais eficiente.

A centralização e a descentralização das compras se apresentam como estratégias para agilizar os processos de aquisição e contratação e ainda maximizar a utilização dos recursos financeiros, tendo cada uma variáveis positivas e negativas, que serão apresentadas no próximo tópico.

### **2.3.1 A centralização e a descentralização de compras como estratégias**

A função compras tem alcançado atenção por parte das organizações como estratégia que proporciona vantagem competitiva perante seus concorrentes. Parte das organizações públicas e privadas têm estabelecido estratégias de aquisição que unem os benefícios do modelo centralizado e descentralizado de compras. Na literatura acadêmica, muitos autores apontam para a utilização dos dois modelos com a finalidade de explorar os benefícios dos dois sistemas, além de abrandar as desvantagens existentes em ambos. (SILVA, 2016).

Silva (2016, p. 23), ensina que “A atividade de compras, dentro de uma organização bem sucedida, possui relevância estratégica e não pode mais ser vista apenas como um centro de custos, [...]”.

A estratégia de condução das compras, definindo o modo como serão realizadas de forma a atender satisfatoriamente os objetivos das organizações, apresentam-se como uma necessidade destas. Neste sentido, segundo Baily et al. (2000), apud Silva (2016), há três formas de condução das compras:

- a) Descentralização total, onde cada unidade possui autonomia plena de conduzir suas compras;
- b) Centralização total, no qual todas as compras são realizadas a partir de um escritório central;
- c) A combinação das formas anteriores.

Sobre esta questão, Albano et al. (2006), apud Zylberman (2015, p.30) afirmam:

A questão da centralização x descentralização das compras tem atraído o interesse de pesquisadores, profissionais e gestores públicos de uma variedade de perspectivas, motivados pela necessidade de controlar os custos e agilizar os processos e está se tornando cada vez mais importante para muitas organizações. Em virtude do volume considerável de recursos envolvidos, as empresas e os governos sempre procuram aperfeiçoar a aquisição, de forma a gerar valor para o dinheiro para as unidades de negócios e os contribuintes.

As estratégias de centralizar ou descentralizar as compras apresentam aspectos positivos e negativos, que devem ser analisados pelas organizações de forma a adotar aquela que proporcione maior agilidade, qualidade e principalmente economia na contratação, ou seja, em se tratando de organizações públicas, utilizar bem o dinheiro público em prol do cidadão.

O modelo centralizado possui vantagens que possibilitam a otimização do processo de contratação de materiais e serviços das organizações. Nessa linha, Moreira (2013), apud Silva (2016, p. 41), ressalta:

A estrutura centralizada de compras se justifica nas situações em que os mesmos tipos de materiais estratégicos são adquiridos por várias unidades; onde a centralização permite a obtenção de melhores condições (preços, custos, qualidade e serviço) facilitando a normalização dos produtos e fornecedores e centralmente, são tomadas decisões relativas às especificações do produto, seleção de fornecedores, preparação e negociação de contratos.

Conforme Ballou (2006) citado por Vieira (2010, p. 20) a reorganização do esforço logístico, através de centralização das compras possibilita maior controle das atividades com ênfase na economia em escala. Assim, a centralização com base na organização do órgão será um fator beneficiador da cadeia logística.

Para Silva (2016), a certeza de fornecimento de produtos e serviços no mesmo padrão, na qualidade exigida pelo comprador e com os melhores preços para todos os órgãos do Estado são pontos positivos apresentados pela centralização de compras na esfera da Administração Pública.

O modelo de compras centralizado apresenta algumas desvantagens, elencadas por Domingues (2001), que seriam uma menor flexibilidade e adequação às necessidades peculiares de cada unidade descentralizada, uma menor agilidade e um menor envolvimento do pessoal dessas unidades.

No tocante às compras descentralizadas, conforme Silva (2016), estas se justificam quando existem grandes diferenças entre as unidades ou então em situações onde verifica-se a necessidade de acompanhar e adaptar os bens e serviços à realidade da Unidade.

As vantagens das compras descentralizadas, conforme Macohin (2008),

apresentam-se como:

- a) Maior rapidez nas compras;
- b) A proximidade dos negócios cria maior afinidade entre os profissionais envolvidos no processo de compras e, ainda;
- c) Oferece uma maior autonomia e responsabilidade ao administrador local.

Desse modo, os benefícios identificados na centralização e descentralização de compras são descritos no quadro 1.

**Quadro 1 - Benefícios Identificados nos Modelos Centralizado e Descentralizado de Compras**

<b>Modelo Centralizado</b>	<b>Modelo Descentralizado</b>
Economia de escala	Compras realizadas com maior rapidez
Uniformização do preço de mercado dos itens, independente de sua localização geográfica	Maior autonomia e responsabilidade ao administrador local
Melhor gestão de estoques e maior controle	Processo de tomada de decisão local mais ágil
Especialização do conhecimento	Aumento da eficiência e da motivação do pessoal local; conhecimento das necessidades da unidade de produção pela equipe
Uniformização de Produtos e serviços	Redução nos gastos com coordenação
Maior poder de negociação	Tratamento personalizado pelos fornecedores locais
Eficiência de processos	Maior eficiência e eficácia no tratamento de situações de falta de material

**Fonte:** Adaptado de SILVA, Rodrigo Luiz da. Compras Centralizadas e Descentralizadas: Estudo de caso sobre os impactos de um modelo híbrido de compras na obtenção de gêneros alimentícios pela Marinha do Brasil. 2016. 124f.

As compras públicas, independente da forma como são realizadas, devem estar pautadas no estrito cumprimento do ordenamento legal que rege as aquisições e contratações governamentais e, ainda, serem realizadas por intermédio do devido processo legal. Nesse quadro, ressalta-se a importância dos processos de compras públicas como forma legal de aquisição e contratação pela Administração.

### **2.3.2 O processo de compra**

O processo para contratação no setor público diferencia-se do setor privado pelo fato de que sua eficácia estará diretamente relacionada com dispositivos legais específicos vigentes e princípios que os norteiam, também inseridos nestes dispositivos e descritos a seguir.

a) Princípio da isonomia, pelo qual, sem distinção de qualquer natureza, todos são iguais perante a lei, ou seja, não pode haver diferenciação entre os licitantes;

b) Princípio da legalidade, que determina que as atividades administrativas deverão ficar restritas aos limites fixados pela lei. Por este princípio, o administrador público que se afastar ou desviar dos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, estará sujeito a praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil, e criminal, conforme o caso;

c) o princípio da impessoalidade impõe limites aos atos praticados pelo Administrador Público, devendo estes atender seus objetivos legais;

d) Pelo princípio da moralidade, exige-se do administrador uma conduta honesta, portanto, dentro da lei;

e) O princípio da igualdade constitui um dos alicerces da licitação, pois permite à Administração escolher a melhor proposta e também assegurar igualdade de direitos a todos os interessados em contratar com o poder público;

f) O princípio da publicidade vem trazer maior transparência aos atos públicos. A lei 8.666/93 traz em seu texto, no art. 3º, § 3º, que a licitação não será sigilosa, sendo públicos e acessíveis ao público os atos de seu procedimento, salvo quanto ao conteúdo das propostas, até a respectiva abertura;

g) Princípio da probidade administrativa: Refere-se à integridade que deve ter o Administrador Público, nas licitações, não satisfazendo os seus interesses, os integrantes das comissões de licitação;

h) Pelo Princípio da vinculação ao instrumento convocatório a Administração Pública se encontra vinculada ao edital de licitação logo após sua publicação, não podendo ser exigido nada mais do que consta no edital. Contudo, o licitante também fica vinculado ao edital, ocorrendo infringência de qualquer cláusula pode resultar na inabilitação ou desclassificação da proposta;

i) Princípio do julgamento objetivo é aquele que assegura que o julgamento deve seguir o que foi estipulado no edital, afastando o discricionarismo na escolha das propostas, fazendo com que os julgadores se atenham ao critério prefixado pela Administração.

Esses princípios norteadores das contratações são, obviamente, aplicados nas compras realizadas pela Administração e devem ser também observados pelo setor privado quando estabelece relação com o Estado.

Santos et al. (2011), apud Silva (2016, p. 28) diferencia as compras do setor público e do setor privado:

Nas instituições privadas, as compras de materiais e/ou serviços são realizadas de forma livre segundo critérios de necessidade ou conveniência; já na administração pública, exceto em algumas hipóteses legais, as compras serão precedidas de licitação.

A atividade de compras pode ser definida como uma função administrativa, exercida dentro da organização, que tem por responsabilidade coordenar um sistema de controle e informação capaz de adquirir externamente, para garantir o fluxo de materiais necessários à missão da organização, bens e serviços na quantidade certa, na qualidade certa, da fonte certa, no exato momento e ao preço certo. Da definição exposta, podem ser listadas quatro grandes responsabilidades da função compras, que seriam a redução de custo ou criação de resultado, o controle dos compromissos financeiros, o controle das

negociações e o fornecimento de informações e assistência de campo em compras especializadas. Ainda desta definição podem ser identificadas as quatro variáveis-chave de compras: qualidade, quantidade, preço e tempo. (ALMEIDA; MACHADO; COSTA, 2002).

Com o advento da globalização, o setor de compras, que anteriormente desempenhava um papel burocrático, teve sua importância reconhecida como estratégico nas organizações, que buscam cada vez mais crescimento e permanência no mercado. Os fatores quando, quanto e como comprar, passaram a se tornar determinantes para a continuidade das empresas no mercado competitivo. A finalidade das compras deve estar em consonância estratégica aos da organização, objetivando atingir uma maior qualidade nos produtos, insumos e serviços, maior redução de custos, garantias de prazos mais longos e maior poder de negociação. (SILVA; CARVALHO, 2017)

Nas organizações públicas brasileiras, o processo de compras apresenta-se mais complexo. A Lei nº 8.666/93, que regula as licitações e contratos da Administração Pública, estabelece os ritos a serem seguidos e cumpridos por estas organizações em suas atividades de aquisição de bens e contratações de serviços, com o objetivo proposto de seguir os princípios legais de igualdade e eficiência. As normas para compras, para atingir eficiência, procuram estabelecer a concorrência perfeita entre os fornecedores das organizações públicas, evitando a dificuldade da participação de determinados candidatos pela especificação excessiva do objeto da licitação, tornando o mercado homogêneo. Assim, procura-se reduzir os custos no fornecimento, mas, em contrapartida, cria-se um processo de compras inflado, com diversas etapas e prazos legais que prolongam o ciclo de abastecimento de estoques. (ALMEIDA; MACHADO; COSTA, 2002).

A licitação pública é um procedimento que antecede à celebração dos contratos pela Administração, em razão de dois princípios fundamentais: a indisponibilidade do interesse público e igualdade dos administrados, que fazem com que o Estado busque sempre, de forma impessoal, a contratação mais vantajosa para a Administração e também que ofereça iguais oportunidades aos concorrentes (potenciais ou concretos) de virem a ser contratados com a Administração. (FAUSTINO, 2009).

A licitação veio regulamentar o art. 37 da Constituição Federal, que estabelece em seu inciso XXI:

Art. 37 - A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...]

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.”

Mello (2009, p. 517) conceitua licitação como:

Um certame que as entidades governamentais devem promover e no qual abrem disputa entre os interessados em com ela travar determinadas relações de conteúdo patrimonial, para escolher a proposta mais vantajosa às conveniências públicas.

Conforme Mirelles (2003, p. 264), Licitação é:

O procedimento administrativo mediante o qual a administração pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Como procedimento, desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a Administração e para os licitantes o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

A licitação, observadas as peculiaridades do negócio administrativo a ser realizado, é organizada em modalidades. O estatuto federal das licitações estabelece em seu artigo 22, as modalidades de licitação a serem utilizadas pelos Órgãos da Administração Pública em seus diversos níveis, sendo as modalidades dispostas no quadro 2.

**Quadro 2 - Modalidades de licitação utilizadas pelos órgãos e entidades da Administração Pública**

MODALIDADE DE LICITAÇÃO	DEFINIÇÃO
Concorrência	Modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.
Tomada de preços	Modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.
Convite	Modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.
Concurso	Modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.
Leilão	Modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a Administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao da avaliação.
Pregão <sup>7</sup>	Modalidade criada exclusivamente para aquisição de bens e serviços comuns, aplicado a qualquer valor estimado de contratação, através de apresentação de propostas e lances, que podem ser de forma presencial ou eletrônica. Sua finalidade é a busca pelo menor preço e menor tempo na realização do procedimento licitatório.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, fundamentado nas Leis nº 8.666/93 e 10.520/02

Os valores limites para definição da modalidade de licitação, elencados no art. 23 da Lei Federal 8.666/93 sofreram alteração recente, com a publicação do decreto nº 9.412, de 19 de junho de 2018, que se aplica a todos os entes da Federação (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), atualizando os valores limite de três modalidades de licitação: convite, tomada de preços e concorrência. Os valores alterados na Lei nº 8.666/1993 foram reajustados em 120 %, que correspondem à metade do Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) acumulado de maio de 1998 a março de 2018, conforme disposto no quadro 3.

<sup>7</sup> Modalidade criada pela Lei Federal nr 10520, de 17 de julho de 2002.

As Contratações por meio de dispensa de licitação em razão do valor, denominada Cotação Eletrônica de Preços (COTEP), também foram atualizadas. Nesse caso, o valor máximo atual é de R\$ 33 mil para obras e serviços de engenharia e R\$ 17,6 mil para as demais licitações. Os limites correspondem a 10% do previsto na modalidade convite, conforme estabelece a Lei de Licitações, no artigo 24.

**Quadro 3** - Novos valores limite para aquisições públicas por meio de licitação

Especificação do objeto da licitação	Modalidade de licitação		
	Convite	Tomada de preços	concorrência
<b>Obras e serviços de engenharia</b>	Limite anterior: até R\$ 150.000,00 Novo limite: Até R\$ 330.000,00	Limite anterior: até R\$ 1.500.000,00 Novo limite: Até R\$ 3.300.000,00	Limite anterior: acima de R\$ 1.500.000,00 Novo limite: Acima de R\$ 3.300.000,00
<b>Demais objetos de licitação:</b> (Compras e serviços, excluídas obras e serviços de engenharia)	Limite anterior: até R\$ 80.000,00 Novo limite: Até R\$ 176.000,00	Limite anterior: até R\$ 650.000,00 Novo limite: Até R\$ 1.430.000,00	Limite anterior: acima de R\$ 650.000,00 Novo limite: Acima de R\$ 1.430.000,00

**Fonte:** Elaborado pelo autor, fundamentado no decreto nº 9.412, de 19 de junho de 2018

Outro ponto a ser destacado quanto ao processo de compra, refere-se à figura do ordenador de despesas como agente público responsável pela autorização para realização desses processos, bem como pelo empenho, liquidação e pagamento das despesas. Este agente público apresenta-se como peça fundamental, e suas atribuições serão tratadas na seção seguinte.

## 2.4 O ordenador de despesas

Conforme disposto no § 1º do artigo 80 do Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, o ordenador de despesas é a autoridade de cujos atos resultam emissão de empenho e autorização de pagamento, procedimentos que constituem a primeira e a última fase orçamentária das despesas do setor público. Pelo que pode ser verificado, a função do ordenador de despesas envolve tanto as atividades relativas à execução das

despesas quanto a responsabilidade gerencial relativa aos recursos públicos que administra.

Fernandes (2001), assevera que o ordenador de despesas deve sempre ser um servidor público, que ocupa cargo público, titular de cargo de confiança com ou sem vínculo efetivo ou ainda empregado público. Ressaltando que constitui verdadeira aberração administrativa a nomeação de agente político integrante da magistratura, do Ministério Público ou do parlamento para exercer cargo de confiança administrativo, potencializando essa aberração quando a nomeação é para ser ordenador de despesas.

O Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), em seu Manual do Ordenador de Despesas (2017, p. 9), faz considerações a respeito do ordenador de despesas:

O ordenador de despesas é toda e qualquer autoridade de cujos atos resultarem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimento ou dispêndio. (§ 1º do art. 80 do Decreto-Lei nº 200/67) Também pode ser caracterizado como a autoridade com atribuições definidas em ato próprio, entre as quais as de movimentar créditos orçamentários, empenhar despesas e efetuar pagamentos.

O ordenador de despesas pode ser primário (nato) ou secundário. Júnior e Rossi (2002, p. 108), fazem a seguinte distinção, de forma exemplificativa:

Na Prefeitura, o ordenador nato é o Prefeito; na câmara, o Presidente da Mesa; nas entidades descentralizadas, os titulares de autarquias, fundações e empresas públicas; tais dirigentes, contudo, podem delegar tal mister a outro agente público.

Como se verifica, os atos de ordenar despesas são responsabilidade da principal autoridade administrativa do órgão, que tem competência legal para exercer essa função. Contudo, devido às diversas atribuições do cargo e necessidade de tempo disponível para se aprofundar no estudo do arcabouço legal que regulamenta a ordenação de despesas, rotineiramente essa autoridade competente delega a outros profissionais essa função. Dessa delegação vem a distinção entre ordenador de despesas primário ou nato e ordenador de despesas secundário.

A despeito da conceituação de ordenador de despesas primário, Pereira

(2011), cita o ensinamento do Conselheiro do Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul, Héliilo Saul Mileski, que assevera que o ordenador de despesas originário ou principal é a autoridade administrativa detentora de competência para ordenar a realização de despesas determinada por lei, de sorte que o poder ordenatório seria originário. Assim, são ordenadores de despesas originários os Presidentes dos Poderes Legislativo e Judiciário, bem como os Ministros e Secretários de Estado, além dos dirigentes de autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas.

De acordo com o Conselho Nacional do Ministério Público (2014), o ordenador primário tem autonomia para delegar por meio de ato formal o poder de ordenação a um agente administrativo. O agente administrativo delegado passa a ser o ordenador de despesas secundário, com autoridade para realizar despesas orçamentárias, sendo responsabilizado por qualquer ato que venha a causar prejuízo ao erário.

Cassarotto (2006), destaca que os chamados ordenadores de despesas primários são aqueles que assumem a gerência da execução nos setores que atuam, como por exemplo na área de Saúde, Educação, Segurança Pública etc. Ressalta que trata-se de tarefa hercúlea, de difícil cumprimento, que exige do agente público um empenho grandioso no desempenho de sua função. Considerando a dificuldade de cumprimento dos atos inerentes à função e a necessidade do ordenador possuir conhecimentos específicos e complexos em Finanças Públicas, via de regra o ordenador primário, usando de sua discricionariedade, designa um agente administrativo, ao qual delega poder para realização de atos pertinentes à ordenação da despesa. Surge então o ordenador de despesas secundário, agente administrativo que, por delegação de competência, torna-se revestido de autoridade para realizar despesas orçamentárias em áreas especificadas. Ressalta a autora que **“é o Estado, enquanto prestador de serviços, aplicando recursos colocados à sua disposição, utilizando-se de pessoas consideradas Administradores Públicos”**. (grifo nosso).

Evidencia-se que o ordenador de despesas, seja primário ou secundário, sempre terá a obrigação de prestar contas ao Tribunal de Contas específico.

### **2.4.1 Responsabilidades do ordenador de despesas**

O ordenador de despesas é, como visto, o agente público responsável pelo empenho, liquidação e pagamento das despesas, com obrigatoriedade de prestar contas da gerência de recursos públicos sob sua responsabilidade.

Nascimento (2004), apud Caixeta (2018, p. 107), ressalta que “a natureza do controle das finanças públicas passa necessariamente pelas mãos dos administradores, denominados ordenadores de despesas, responsáveis pela utilização, arrecadação, guarda, gerenciamento e administração dos dinheiros, bens e valores públicos.”

O ordenador de despesas deve demonstrar a regularidade de seus atos, pois é o responsável pela aplicação orçamentária (Constituição Federal, art. 70, parágrafo único).

A Administração deve ter o zelo de nomear para a ordenação de despesas profissionais capacitados, cientes das responsabilidades atinentes à função. Nesse sentido, a Lei de Responsabilidade Fiscal trouxe uma valorização do ordenador de despesas e com isso, espera-se da Administração a nomeação de profissionais qualificados, comprometidos com o interesse público, que sejam conscientes de suas responsabilidades e das sanções que poderão advir de sua conduta. (FERNANDES, 2001).

As responsabilidades inerentes à função de ordenar despesas exigem do ordenador a detenção de conhecimentos em múltiplas áreas, além do discernimento para tomada de decisões, finanças públicas, contratos administrativos, licitação, obras, recursos humanos, transparência, bens patrimoniais, princípios da Administração, dentre outras. Por ser o responsável por decisões finais sobre diversas áreas administrativas, o ordenador de despesas deve ser um líder, que além de conduzir, deve ser referência de comportamento e desempenho para aqueles que com ele trabalham. Para ter sucesso em suas atribuições deve ser capaz de ter bom relacionamento interpessoal, comunicação, automotivação e conhecimentos técnicos básicos de gestão. (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2014).

Os textos legais inerentes às responsabilidades do ordenador de despesas tratam o responsável pelo órgão tanto como “ordenador” quanto “autoridade”. A ordenação de despesas encontra-se dentro da autoridade investida.

Para a execução dos estágios da despesa pública o ordenador deve se atentar para a observância dos princípios da Administração Pública, bem como o aparato legal que dará sustento aos seus atos para que estes estejam pautados no arcabouço normativo e constitucional, notadamente nos princípios que norteiam a Administração Pública.

Dentre o rol de dispositivos legais que tratam das responsabilidades do ordenador de despesas quando do desempenho de sua função, destacam-se especialmente a Lei 4.320/64, conhecida como Lei do Orçamento ou Lei da Contabilidade Pública, o decreto lei nº 200/1967, a Lei Complementar nº 101/2000, denominada Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei nº 8.429/1992 - Lei de Improbidade Administrativa, a Lei nº 10.520/2002, que instituiu a modalidade licitatória Pregão, e a Lei nº 8.666/93, que trata das licitações públicas. Estes normativos serão pontuados como forma de se perceber a amplitude das responsabilidades do ordenador de despesas.

A Lei 4.320/64, estabelece a responsabilidade da autoridade competente pelo empenho, liquidação e pagamento da despesas, estando intrínseca a necessidade do conhecimento dos princípios que regem tanto a Administração quanto as compras públicas.

O Decreto-Lei nº 200/1967, em seu artigo 80, diz que os órgãos de contabilidade inscreverão como responsável todo o ordenador da despesa, o qual só poderá ser exonerado de sua responsabilidade após julgadas regulares suas contas pelo Tribunal de Contas.

Os § 2º e 3º do art. 80 do referido Decreto-Lei, e ainda os artigos 81, 83 e 90, discorrem sobre a responsabilização do ordenador de despesas da seguinte forma:

§ 2º O ordenador de despesas, salvo conviência, não é responsável por prejuízos causados à Fazenda Nacional decorrentes de atos praticados por agente subordinado que exorbitar das ordens recebidas.  
§ 3º As despesas feitas por meio de suprimentos, desde que não impugnadas pelo ordenador, serão escrituradas e incluídas na sua tomada de contas, na forma prescrita; quando impugnadas, deverá o ordenador determinar imediatas

providências administrativas para a apuração das responsabilidades e imposição das penalidades cabíveis, sem prejuízo do julgamento da regularidade das contas pelo Tribunal de Contas.

Art. 81. Todo ordenador de despesas ficará sujeito à tomada de contas realizada pelo órgão de contabilidade e verificada pelo órgão de auditoria interna, antes de ser encaminhada ao Tribunal de Contas.

Art. 83. Cabe aos detentores de suprimentos de fundos fornecer indicação precisa dos saldos em seu poder em 31 de dezembro, para efeito de contabilização e reinscrição da respectiva responsabilidade pela sua aplicação em data posterior, observados os prazos assinalados pelo ordenador da despesas.

Art. 90. Responderão pelos prejuízos que causarem à Fazenda Pública o ordenador de despesas e o responsável pela guarda de dinheiros, valores e bens.

Já a Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) cuida das responsabilidades do ordenador de despesas em seus artigos 15 a 17. A norma considera irregular e lesivo o aumento de despesas sem declaração do ordenador de que existe dotação específica e suficiente na Lei Orçamentária Anual e de que o aumento está previsto dentro dos objetivos, prioridades e metas do Plano Pluri Anual (PPA) e da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) (art. 15 e 16). Assevera-se que a prorrogação de despesas também é considerada como “aumento de despesas” (art. 17, §7º).

Quanto à Lei nº 8.429/1992, denominada Lei de Improbidade Administrativa, também aborda algumas das responsabilidades inerentes ao ordenador de despesas. Este dispositivo legal expressa da seguinte forma estas responsabilidades:

Art. 4º Os agentes públicos de qualquer nível ou hierarquia são obrigados a velar pela estrita observância dos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade no trato dos assuntos que lhe são afetos.

Art. 5º Ocorrendo lesão ao patrimônio público por ação ou omissão, dolosa ou culposa, do agente ou de terceiro, dar-se-á o integral ressarcimento do dano.

[...]

Art. 10. Constitui ato de improbidade administrativa que causa lesão ao erário qualquer ação ou omissão, dolosa ou culposa, que enseje perda patrimonial, desvio, apropriação, malbaratamento ou dilapidação dos bens ou haveres das entidades referidas no art. 1º desta lei, e notadamente:

[...]

Art. 11. Constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os

princípios da administração pública qualquer ação ou omissão que viole os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade, e lealdade às instituições, e notadamente:

[...]

Art. 20. A perda da função pública e a suspensão dos direitos políticos só se efetivam com o trânsito em julgado da sentença condenatória. Parágrafo único. A autoridade judicial ou administrativa competente poderá determinar o afastamento do agente público do exercício do cargo, emprego ou função, sem prejuízo da remuneração, quando a medida se fizer necessária à instrução processual.

[...]

Art. 23. As ações destinadas a levar a efeitos as sanções previstas nesta lei podem ser propostas: I - até cinco anos após o término do exercício de mandato, de cargo em comissão ou de função de confiança; II - dentro do prazo prescricional previsto em lei específica para faltas disciplinares puníveis com demissão a bem do serviço público, nos casos de exercício de cargo efetivo ou emprego.

Com relação aos contratos administrativos, cabe ao Ordenador de Despesas instaurar o devido processo administrativo em desfavor das empresas que praticarem atos ilegais dispostos no no art. 7º da Lei nº 10.520/2002. Caso o ordenador não autue e nem justifique seu ato, estará sujeito a aplicação de sanções, conforme previsão do art. 82 da Lei nº 8.666/1993, e ainda representação por parte do Tribunal de Contas da União, com fulcro no art. 71, inciso XI, da Constituição Federal c/c o art. 1º, inciso VIII, da Lei nº 8.443/1992.

Com relação à Lei 8.666/93, o quadro 4 retrata as atribuições constantes na Lei Federal 8.666/93 inerentes à autoridade do órgão, que se constitui no ordenador de despesas.

**Quadro 4 - Atribuições do ordenador de despesas**

Atribuição do Ordenador de despesas observada a Lei 8.666/93	Tipificação na Lei 8.666/93
O retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8º da Lei nº 8.666/93 deverão ser comunicados, dentro de 3 (três) dias, à autoridade superior, para ratificação e publicação na imprensa oficial, no prazo de 5 (cinco) dias, como condição para a eficácia dos atos	Art. 26
Sempre que o valor estimado para uma licitação ou para um conjunto de licitações simultâneas ou sucessivas for superior a 100 (cem) vezes o limite previsto no art. 23, inciso I, alínea "c", da Lei 8.666/93, o processo licitatório será iniciado, obrigatoriamente, com uma audiência pública concedida pela autoridade responsável com antecedência mínima de 15 (quinze) dias úteis da data prevista para a publicação do edital, e divulgada, com a antecedência mínima de 10 (dez) dias úteis de sua realização, pelos	Art. 39

mesmos meios previstos para a publicidade da licitação, à qual terão acesso e direito a todas as informações pertinentes e a se manifestar todos os interessados	
O original do edital deverá ser datado, rubricado em todas as folhas e assinado pela autoridade que o expedir, permanecendo no processo de licitação, e dele extraindo-se cópias integrais ou resumidas, para sua divulgação e fornecimento aos interessados	Art. 40, §1º
A licitação será processada e julgada com deliberação da autoridade competente quanto à homologação e adjudicação do objeto da licitação	Art. 43, VI
Excepcionalmente, os tipos de licitação previstos neste artigo poderão ser adotados, por autorização expressa e mediante justificativa circunstanciada da maior autoridade da Administração promotora constante do ato convocatório, para fornecimento de bens e execução de obras ou prestação de serviços de grande vulto majoritariamente dependentes de tecnologia nitidamente sofisticada e de domínio restrito, atestado por autoridades técnicas de reconhecida qualificação, nos casos em que o objeto pretendido admitir soluções alternativas e variações de execução, com repercussões significativas sobre sua qualidade, produtividade, rendimento e durabilidade concretamente mensuráveis, e estas puderem ser adotadas à escolha dos licitantes, na conformidade dos critérios objetivamente fixados no ato convocatório	Art. 46, § 3º
A autoridade competente para a aprovação do procedimento somente poderá revogar a licitação por razões de interesse público decorrentes de fato superveniente devidamente comprovado, pertinente e suficiente para justificar tal conduta, devendo anulá-la por ilegalidade, de ofício ou por provocação de terceiros, mediante parecer escrito e devidamente fundamentado	Art. 49
No caso de convite, a Comissão de licitação, excepcionalmente, nas pequenas unidades administrativas e em face da exiguidade de pessoal disponível, poderá ser substituída por servidor formalmente designado pela autoridade competente	art. 51, §1º
A critério da autoridade competente, em cada caso, e desde que prevista no instrumento convocatório, poderá ser exigida prestação de garantia nas contratações. Para obras, serviços e fornecimentos de grande vulto envolvendo alta complexidade técnica e riscos financeiros consideráveis, demonstrados por meio de parecer tecnicamente aprovado pela autoridade competente, o limite de garantia previsto no parágrafo anterior poderá ser elevado para até dez por cento do valor do contrato	Art. 56, "caput" e §3º
Toda prorrogação de prazo deverá ser justificada por escrito e previamente autorizada pela autoridade competente para celebrar o contrato	Art. 57, §2º
Constitui motivo para rescisão do contrato o desatendimento das determinações regulares da autoridade designada para acompanhar e fiscalizar a sua execução, assim como as de seus superiores, bem como razões de interesse público, de alta relevância e amplo conhecimento, justificadas e determinadas pela máxima autoridade da esfera administrativa a que está subordinado o contratante e exaradas no processo administrativo a que se refere o contrato	Art. 78, VII e XII

A rescisão administrativa ou amigável deverá ser precedida de autorização escrita e fundamentada da autoridade competente	Art. 79, §1º
A declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado ressarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior	Art. 87, IV
O recurso sobre a habilitação, inabilitação ou julgamento de licitação terá efeito suspensivo, podendo a autoridade competente, motivadamente e presentes razões de interesse público, atribuir ao recurso interposto eficácia suspensiva aos demais recursos.	Art. 109, §2º
A adoção do procedimento de pré-qualificação será feita mediante proposta da autoridade competente, aprovada pela imediatamente superior	Art. 114, §1º
Os órgãos da Administração, após aprovação da autoridade competente, poderão expedir normas relativas aos procedimentos operacionais a serem observados na execução das licitações, no âmbito de sua competência, observadas as disposições contidas na Lei 8.666/93	Art. 115, "caput"

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com fundamento na Lei 8.666, de 21 de junho de 1993

Cabe destacar que a “autoridade competente” exhaustivamente citada pela Lei 8.666/93 é o ordenador de despesas.

Do disposto depreende-se que a função de ordenar despesas está intimamente ligada ao cuidado e zelo com o gasto do dinheiro público, passando pelos estágios ou fases da despesa pública, que serão brevementes abordados a seguir.

#### **2.4.2 Estágios da Despesa Pública**

A execução da despesa orçamentária pública transcorre a partir de três estágios, previstos na Lei nº 4.320/1964: empenho, liquidação e pagamento.

Dentre as responsabilidades do ordenador de despesas está o empenho das despesas, descrito no art. 58 da Lei nº 4.320/1964, que se aplica a todos os entes da Federação. O empenho de despesas constitui ato oriundo de autoridade competente, o ordenador de despesas, que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição.

Para autorizar qualquer despesa o ordenador deve, antes, registrar o cumprimento pela despesa, dos programas de trabalho previstos no Plano Plurianual (PPA), na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), na Lei Orçamentária Anual (LOA), e no plano interno de previsão de despesas do órgão, como o planejamento estratégico. Tal ato demonstra que a responsabilidade do ordenador limitou-se ao cumprimento da despesa previamente aprovada pelo legislativo e órgãos superiores.

Ainda nos cuidados prévios para autorizar a despesa, o Ordenador deve verificar se há alguma restrição financeira para a emissão do empenho em detrimento dos limites dos créditos concedidos. Além disso, é prudente constar no instrumento contratual o número do empenho, pois tal ação demonstra ao credor que existe crédito orçamentário disponível e suficiente para atender as despesas do objeto contratado. (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2014).

Após adoção das medidas prévias descritas, é possível a emissão do empenho, para o que será extraído um documento denominado “Nota de Empenho”.

É vedado pela Lei 4.320/64, em seu art. 60, a realização de despesa sem prévio empenho, cuja finalidade precípua é a de firmar um compromisso de aquisição e pagamento futuro, além de:

- a) Justificar a necessidade do gasto;
- b) Demonstrar o responsável pela aprovação da despesa;
- c) Garantir que os recursos de determinada classificação orçamentária serão apropriados às despesas;
- d) Assegurar que o crédito disponível seja suficiente para cobrir a despesa;
- e) Servir de referência à liquidação da despesa;
- f) Contribuir para assegurar a validade dos contratos, convênios e outros ajustes financeiros, mediante sua indicação obrigatória nesses termos. (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2014).

Já o estágio da liquidação da despesa consiste em um procedimento administrativo interno do órgão com a finalidade de aferir o efetivo cumprimento da

obrigação e determinar com precisão o valor devido, tendo por base os documentos comprobatórios. (FERNANDES, 2001).

Almeida (2011, p. 3), ressalta a importância da boa atuação do fiscal de contratos<sup>8</sup> para a fase de liquidação da despesa:

A liquidação, segunda fase do ciclo orçamentário (empenho, liquidação e pagamento), constitui-se no momento mais delicado da fiscalização dos contratos administrativos. O fiscal de contratos, servidor especialmente designado pelo órgão ou entidade contratante, é o mais importante ator desse importantíssimo ato da gestão contratual. O fiscal é de fundamental importância para a garantia de que o pagamento corresponda à efetiva entrega do objeto (bem ou serviço). As falhas cometidas pelo fiscal no momento da liquidação trazem consequências negativas mais do que preocupantes para a Administração e são de difícil reversão em etapas futuras. É no momento da liquidação da despesa que o fiscal de contratos deve mostrar o máximo de seu valor profissional.

Do exposto, extrai-se que a liquidação da despesa só deve ocorrer após a verificação de que o bem adquirido/serviço contratado está em conformidade com a nota de empenho ou contrato firmado, em consonância com o art. 63 da Lei 4.320/64.

Os servidores responsáveis pelo recebimento do material, aprovar medições de serviços e atestar notas fiscais devem estar conscientes de suas responsabilidades objetivando o recebimento em conformidade com o instrumento contratual.

O art. 64 da Lei 4.320/64 define o pagamento da despesa da seguinte forma: “A ordem de pagamento é o despacho exarado por autoridade competente, determinando que a despesa seja paga.”

A partir de então, é emitida ordem bancária em favor do credor para quitação da dívida pelo fornecimento realizado.

Araújo (2016, p. 7), faz referência ao pagamento da despesa citando a Instrução de Trabalho - INT/VPCI N° 001/2007, do Conselho Federal de Contabilidade:

O pagamento é o último estágio da despesa. Por ele se extinguem as obrigações assumidas com terceiros. O pagamento é ordenado pela autoridade competente, quando a despesa for considerada liquidada ou processada. A Ordem de

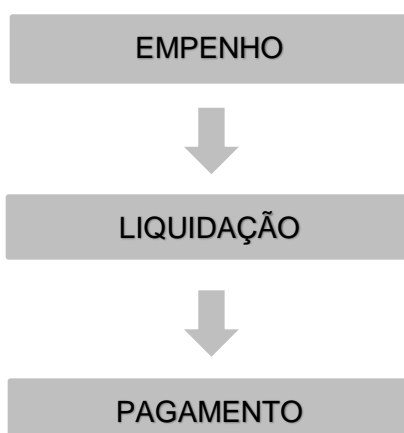
---

<sup>8</sup> Representante da Administração especialmente designado para acompanhar e fiscalizar a execução do contrato, conforme art. 67 da Lei 8.666/93.

Pagamento só poderá ser exarada em documentos processados pelo Setor Financeiro, tais como: emissão de cheques, DOC, TED, depósitos ou outros procedimentos adotados pelos Conselhos, e encaminhados, posteriormente, ao Setor de Contabilidade, para as providências sob sua responsabilidade.

A figura 2 ilustra a sequência dos estágios da despesas pública orçamentária.

**Figura 2** - Estágios da despesa pública



**Fonte:** Elaborado pelo autor, com fundamento na Lei nº 4.320/64.

Feita a exposição sobre a Administração Pública, seus princípios, logística, compras públicas, ordenador de despesas e os estágios da despesa pública, será apresentada, a seguir, a metodologia proposta para o presente estudo.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa se apresenta como um recurso imprescindível para o homem em sua constante busca de crescimento pessoal, onde as informações se evidenciam como verdadeiro combustível fomentador desse crescimento.

Ela é necessária quando não se tem informação ou dados suficientes para responder ao problema, ou então quando a informação disponibilizada encontra-se desordenada, dificultando seu relacionamento com o problema. O desenvolvimento da pesquisa se dá mediante um processo constituído de inúmeras fases, que vão desde a adequada formulação do problema até a apresentação dos resultados satisfatoriamente. (GIL, 2002).

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 155) a pesquisa é “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Depreende-se então, com base nos autores descritos, que a pesquisa pode ser definida como um conjunto de ações, propostas para encontrar a resposta para um problema, as quais têm por base procedimentos racionais e sistemáticos.

Partindo da idéia de que método pode ser entendido como um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim e que a finalidade da ciência é alcançar o conhecimento, conclui-se que método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o objetivo de atingir o conhecimento. (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Levando em conta as definições apresentadas pelos autores aqui referenciados, este capítulo tem por objetivo apresentar as características do processo metodológico utilizado para a realização do presente estudo. Nesse sentido, nas seções seguintes passa-se a caracterização do desenvolvimento da pesquisa, em termos de natureza, objetivo e abordagem, procedimentos adotados, o delineamento das suas fases, informações sobre a coleta, forma de aplicação e tratamento dos mesmos.

### 3.1 Caracterização da Pesquisa

A centralização da ordenação de despesas do setor logístico do CBMMG na RMBH é uma ação recente da Corporação, que envolveu diversas Unidades, transferindo a responsabilidade pela ordenação de despesas e os atos que dela fazem parte, quais sejam a aquisição de materiais, contratação de serviços, ações de empenho, liquidação e pagamentos, gerenciamento dos contratos, recebimento e fiscalização dos bens e serviços contratados, para o CSM, que passou a executar de forma centralizada, a ordenação de despesas de 7 Unidades da Corporação.

Apresentou-se então a necessidade de identificar e analisar as ações desenvolvidas para a implantação da centralização da ordenação de despesas do setor logístico na RMBH, as dificuldades encontradas pelas Unidades após a implementação dessas ações, bem como as consequências advindas para essas Unidades Executoras.

Após a identificação e análise das ações já expostas, foi imperioso a sugestão de ações para maior adequação e otimização da ordenação de despesas do setor logístico na RMBH.

Nesse contexto, a pesquisa caracterizou-se quanto à sua natureza, como aplicada.

A pesquisa aplicada tem como objetivo produzir conhecimentos para aplicação prática focados à solução de problemas específicos. As pesquisas desta natureza envolvem verdades e interesses locais. (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa apresentou-se como exploratória e também descritiva.

Na conceituação de Gil (2002), a pesquisa exploratória é caracterizada pela flexibilidade no seu planejamento, fato que permite o estudo do tema sob aspectos diversos. No desenvolvimento desse tipo de pesquisa geralmente ocorre o levantamento

bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências relativas ao problema pesquisado e também análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Já a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição das características de certa população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. Diversos estudos podem ser classificados como descritivos, sendo que uma de suas características mais relevantes está na utilização de técnicas de coletas de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Neste tipo de pesquisa não há interferência do pesquisador sobre os fatos observados.

Para a definição da abordagem empregada no presente estudo foi utilizada a diferenciação entre pesquisa quantitativa e qualitativa descrita por Prodanov e Freitas (2013, p. 69 e 70), que ensinam:

Pesquisa quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. [...] Essa forma de abordagem é empregada em vários tipos de pesquisas, inclusive nas descritivas, principalmente quando buscam a relação causa-efeito entre os fenômenos e também pela facilidade de poder descrever a complexidade de determinada hipótese ou de um problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou das atitudes dos indivíduos.

Pesquisa qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. [...]

Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. Preocupa-se muito mais com o processo do que com o produto. Na análise dos dados coletados, não há preocupação em comprovar hipóteses previamente estabelecidas, porém estas não eliminam a existência de um quadro teórico que direcione a coleta, a análise e a interpretação dos dados.

Muitos autores não diferenciam a abordagem quantitativa da qualitativa, pois consideram que uma é também outra. Depreende-se, então, que a maneira pela qual pretendemos analisar o problema ou fenômeno e o enfoque adotado é o que irá determinar se uma metodologia será quantitativa ou qualitativa. O tipo de abordagem utilizada na pesquisa dependerá dos interesses do autor (pesquisador) e do tipo de estudo que ele

desenvolverá, o que torna importante acrescentar que as abordagens qualitativas e quantitativas estão interligadas e complementam-se. (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Com base nos fundamentos descritos, foram utilizadas no estudo as abordagens quantitativa e também a qualitativa. Quantitativa devido ao fato que foram pesquisados e trabalhados dados inerentes à ordenação de despesas das Unidades Executoras da RMBH e do 10º BBM e, qualitativa, ao se considerar que a pesquisa foi realizada no ambiente, ou seja, nas Unidades que receberam o impacto direto com o processo de centralização da ordenação de despesas.

Lakatos e Marconi (2003, p. 200), ensinam que “Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”

Para enriquecimento do estudo se mostrou relevante verificar a percepção dos militares que exerciam a função de ordenador de despesas das Unidades envolvidas na centralização, e também a percepção do ordenador de despesas do CSM e dos militares que o auxiliam nessa atividade.

Foram aplicados dois questionários, que foram respondidos pelos ex ordenadores de despesas, pelo atual ordenador de despesas do CSM e ainda pelo Fiscal Administrativo, pelos agentes coordenadores de ação, almoxarife e chefe da seção de licitação do CSM, não havendo qualquer manipulação intencional do pesquisador.

O meio utilizado para envio e recebimento dos questionários foi o digital, por intermédio de e-mail institucional da Corporação.

Quanto aos procedimentos adotados para a realização da presente pesquisa foram realizadas pesquisas bibliográfica, documental e estudo de campo, pois, para encontrar resposta ao problema da pesquisa, iniciou-se com uma revisão bibliográfica das teorias, considerações e conceitos de Administração Pública, logística, cadeia de suprimentos, compras públicas e ordenação de despesas. Conforme Santaella (2001, p. 171), “a revisão é, sobretudo, um percurso crítico que deve ter em mira a pergunta que se quer responder.” Realizou-se também uma pesquisa documental sobre a execução orçamentária e a ordenação de despesas no CBMMG, bem como consulta ao Sistema

Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais<sup>9</sup> (SIAFI-MG) e o Portal de Compras do Estado de Minas Gerais<sup>10</sup>. “A utilização da pesquisa documental é destacada no momento em que podemos organizar informações que se encontram dispersas, conferindo-lhe uma nova importância como fonte de consulta.” (PRADANOV e FREITAS, 2013, p. 55).

Por fim a pesquisa foi classificada também como de campo, pois procurou obter informações acerca da centralização da ordenação de despesas do setor logístico do CBMMG na RMBH.

Gil (2002, p. 53) faz a seguinte consideração acerca do estudo de campo:

Tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias.

Para uma melhor compreensão das técnicas de pesquisa utilizadas para a coleta dos dados, foram utilizados a coleta documental, questionários e pesquisa digital em sites oficiais do Governo do Estado de Minas Gerais.

Apresentados os aspectos metodológicos do estudo, faz-se necessário o conhecimento da missão constitucional do CBMMG, a ordenação de despesas nas Unidades que tiveram a ordenação de despesas transferida para o CSM, bem como a ordenação de despesas no próprio Centro de Suprimento e Manutenção, que serão apresentados no capítulo seguinte.

---

<sup>9</sup> O Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI–MG tem como objetivo geral, buscar a gestão eficiente dos recursos públicos do Estado, mediante a integração automatizada dos processos de elaboração e execução orçamentária, administração e execução financeira, registros contábeis e gestão do patrimônio público.

<sup>10</sup> O Portal de Compras tem como objetivo permitir o acesso público a todas as contratações de suprimentos do Estado em um único sítio, aumentando ainda mais a transparência dos processos licitatórios estaduais.

## 4 O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS E A ORDENAÇÃO DE DESPESAS

### 4.1 Missão constitucional do CBMMG

O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, a partir da promulgação Emenda Constitucional nº 39 de 02 de junho de 1999, desvinculou-se da Polícia Militar, sendo que o artigo sétimo da referida emenda alterou a redação do art. 136 da Constituição Estadual acrescentando o inciso III em seu texto legal:

Art. 136 – A segurança pública, dever do Estado e direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I – Polícia Civil;

II – Polícia Militar;

**III – Corpo de Bombeiros Militar. (GRIFO NOSSO)**

O Inciso II do artigo 142 da Constituição Estadual menciona as atribuições do CBMMG, que são a coordenação e a execução de ações de defesa civil, a prevenção e combate a incêndio, perícias de incêndio, busca e salvamento e estabelecimento de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio ou qualquer tipo de catástrofe.

O Plano de Comando 2015-2026 do CBMMG (2015, p. 29), corrobora com o disposto na Constituição Estadual ao dispor a missão do CBMMG:

Servir à sociedade mineira com atividades de coordenação e execução de ações de defesa civil, prevenção e combate a incêndio, perícias de incêndio, busca e salvamento e estabelecimento de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio ou qualquer tipo de catástrofe, contribuindo para o desenvolvimento do Estado.

O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais é uma grande Instituição, que goza de alto grau de prestígio e aceitação da comunidade, destacando-se como

verdadeiro patrimônio do povo mineiro.

A Corporação pretende aumentar sua capilaridade se fazendo presente em mais municípios mineiros, com o objetivo de reduzir o tempo-resposta em ocorrências de urgência e emergência, favorecendo o sistema econômico local e a segurança das edificações quanto à prevenção contra incêndio e pânico. (PLANO DE COMANDO, 2017).

Para se alcançar esse objetivo, o Plano de Comando (2017, p. 66) descreve os resultados esperados:

As instalações de frações do CBMMG foram planejadas com base no ranqueamento dos municípios elaborado pela Terceira Seção do Estado-Maior que adotou o “Índice de Vulnerabilidade ao Risco – IVR”, tendo como metas a serem atingidas:

1º CICLO: Presença em 80 municípios até 2018.

2º CICLO: Presença em 102 municípios até 2022.

3º CICLO: Presença em 124 municípios até 2026.

Conforme exposto na figura 3, o CBMMG está presente em 72 municípios, sendo que as Unidades atendem praticamente toda a região em que se encontra o município sede, o que demonstra um alto grau de capilarização e conseqüentemente uma maior capacidade de atendimento à população.

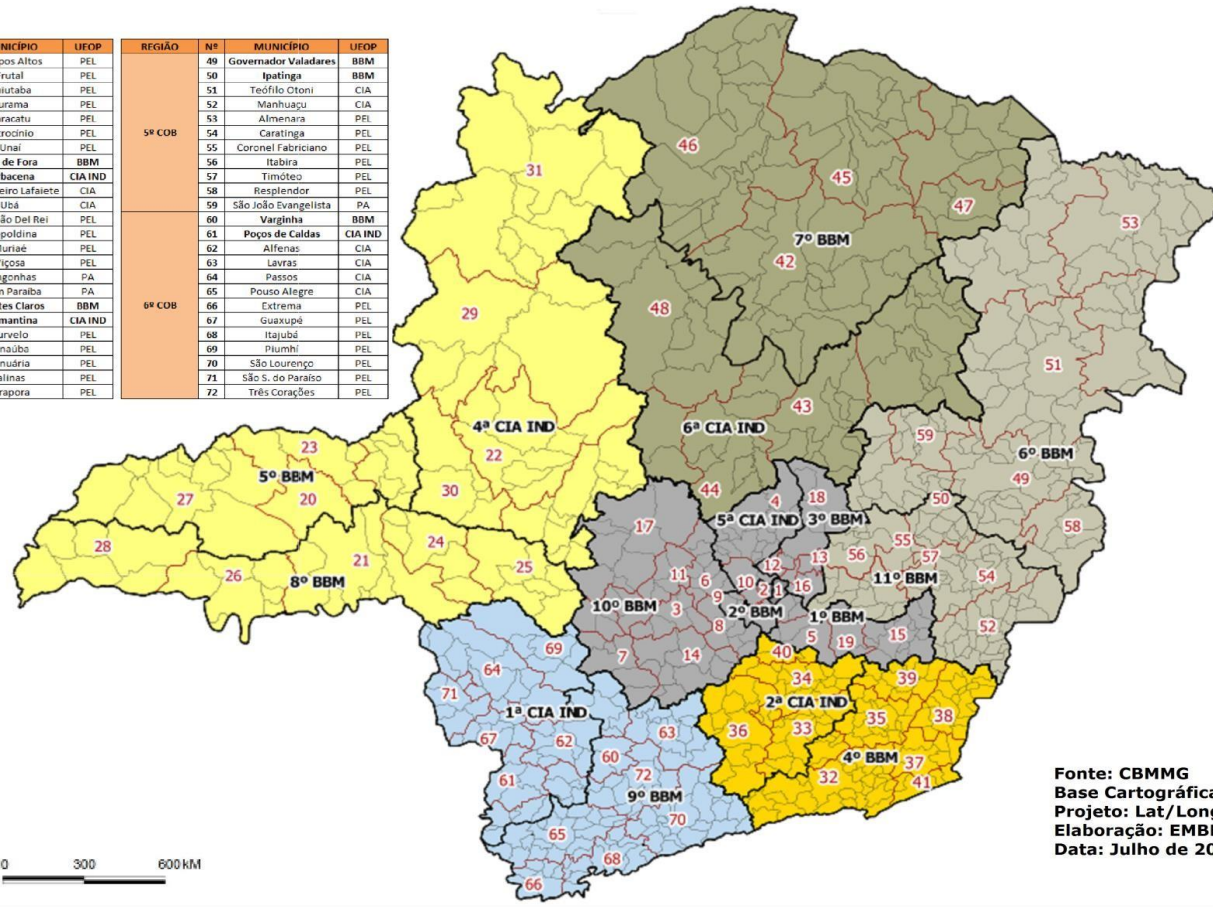
Verifica-se que na área do 1º Comando Operacional de Bombeiros estão instaladas 19 Unidades Operacionais de Bombeiros, atuando em toda região metropolitana de Belo Horizonte e área central do Estado.

Figura 3 - Articulação operacional do CBMMG



**ARTICULAÇÃO OPERACIONAL DO CBMMG**  
(MUNICÍPIOS COM UNIDADES DO CORPO DE BOMBEIROS)

REGIÃO	Nº	MUNICÍPIO	UFOP	REGIÃO	Nº	MUNICÍPIO	UFOP	REGIÃO	Nº	MUNICÍPIO	UFOP
1º COB	1	Belo Horizonte (1º e 3º BBM)	BBM	2º COB	25	Campos Altos	PEL	5º COB	49	Governador Valadares	BBM
	2	Contagem	BBM		26	Frutal	PEL		50	Ipatinga	BBM
	3	Divinoópolis	BBM		27	Ituubera	PEL		51	Tedifito Ottoni	CIA
	4	Sete Lagoas	CIA IND		28	Iturama	PEL		52	Manhuaçu	CIA
	5	Ouro Preto	CIA		29	Paracatu	PEL		53	Almenara	PEL
	6	Pará de Minas	CIA		30	Patrocínio	PEL		54	Caratinga	PEL
	7	Formiga	PEL	31	Unai	PEL	55	Coronel Fabriciano	PEL		
	8	Itauna	PEL	32	Juiz de Fora	BBM	56	Itabira	PEL		
	9	Juatuba	PEL	33	Barbacena	CIA IND	57	Timóteo	PEL		
	10	Ribeirão das Neves	PEL	34	Conselheiro Lafaiete	CIA	58	Resplendor	PEL		
	11	Nova Serrana	PEL	35	Ubá	CIA	59	São João Evangelista	PA		
	12	Vespasiano	PEL	36	São João Del Rei	PEL	60	Varginha	BBM		
2º COB	13	Nova União	PEL	37	Leopoldina	PEL	61	Poços de Caldas	CIA IND		
	14	Oliveira	PEL	38	Muniz	PEL	62	Alfenas	CIA		
	15	Ponte Nova	PEL	39	Viçosa	PEL	63	Lavras	CIA		
	16	Sabará	PEL	40	Congonhas	PA	64	Passos	CIA		
	17	Bom Despacho	PA	41	Além Paraíba	PA	65	Pouso Alegre	PA		
	18	Lagoa Santa	PA	42	Montes Claros	BBM	66	Extrema	PEL		
	19	Mariana	PA	43	Diamantina	CIA IND	67	Guaxupé	PEL		
	20	Uberlândia	BBM	44	Curvelo	PEL	68	Itajubá	PEL		
	21	Uberaba	BBM	45	Janaúba	PEL	69	Plumhi	PEL		
	22	Patos de Minas	CIA IND	46	Januária	PEL	70	São Lourenço	PEL		
	23	Araguari	CIA	47	Salinas	PEL	71	São S. do Paraíso	PEL		
	24	Araxá	CIA	48	Pirapora	PEL	72	Três Corações	PEL		



**Legenda**

- 1º COB - BELO HORIZONTE
- 2º COB - UBERLÂNDIA
- 3º COB - JUIZ DE FORA
- 4º COB - MONTES CLAROS
- 5º COB - GOV. VALADARES
- 6º COB - POÇOS DE CALDAS
- LIMITE DE UEOP
- LIMITE DE FRAÇÃO

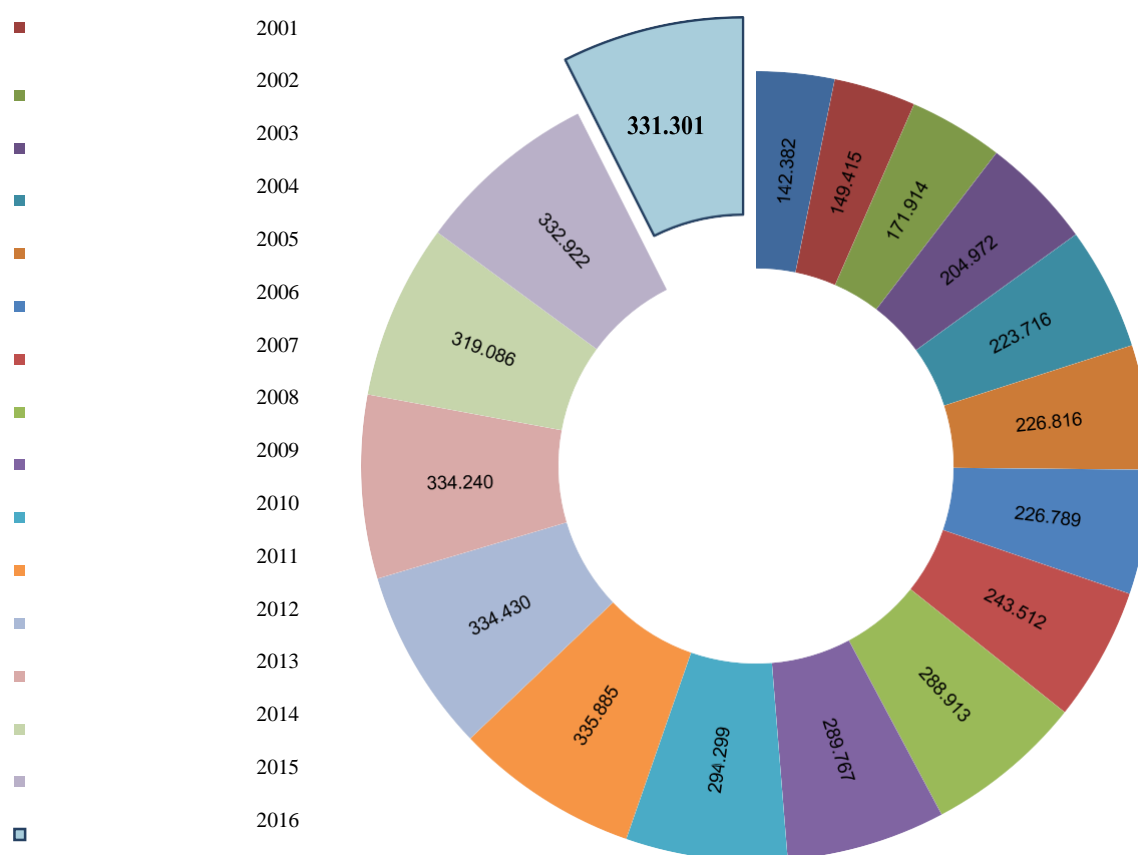
Fonte: CBMMG  
Base Cartográfica: FJP  
Projeto: Lat/Long - SAD 69  
Elaboração: EMBM3  
Data: Julho de 2018.

Fonte: Resolução nº 801, de 03 de Agosto de 2018

Um reflexo imediato da ampliação da capilaridade do CBMMG foi o aumento do número de ocorrências atendidas, passando de 142.382 no ano de 2000, para 331.301, no ano de 2016, dados que podem ser observados na figura 4.

Percebe-se que, com o aumento de municípios atendidos, o número de ocorrências praticamente dobrou.

**Figura 4** - Ocorrências atendidas pelo CBMMG no período de 2000-2016



**Fonte:** Plano de Comando do CBMMG – 2015-2026

No ano de 2018, até o dia 31 de agosto, a Corporação atendeu um total de 230.393 ocorrências.

O Plano de Comando do CBMMG destaca ainda outros dados importantes, como o aumento da frota e do efetivo da Instituição, dos quais pode-se depreender a dimensão da evolução da Corporação, bem como a capacidade de atendimento à população.

A frota do CBMMG se modernizou e passou por um processo de renovação, sendo que em 2000 eram 222 viaturas e, atualmente, a Corporação conta com uma frota de 1.091 veículos<sup>11</sup>.

Com relação ao efetivo, houve um aumento de 3.821 militares no ano de 2000, para 5.894 militares no ano de 2018, embora, em conformidade com o Plano de Comando e considerando-se a maior capilarização da Instituição, o aumento do efetivo apresentasse como uma necessidade, estimada em 7.929 militares até o ano de 2018.

O orçamento da Corporação evidencia-se como um dado relevante para o presente estudo, por ser um elemento imprescindível para a realização da execução orçamentária. O quadro 5 mostra o orçamento do CBMMG nos anos de 2016, 2017 e 2018.

**Quadro 5 - Orçamento do CBMMG nos anos de 2016, 2017 e 2018**

<b>Exercício financeiro</b>	<b>Orçamento R\$</b>
2016	1.061.363.836,00
2017	1.061.480.513,00
2018	1.146.711.815,00

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base em dados das LOA

Para fazer frente às demandas que surgem, bem como executar essas atribuições, é necessário um eficiente trabalho logístico pela Corporação no tocante às compras e contratações e, obviamente, uma boa execução da ordenação de despesas.

Na seção seguinte será abordada a contextualização da ordenação de despesas no CBMMG, com ênfase ao 10º BBM e Unidades da RMBH, que tiveram suas atividades transferidas para o CSM, a ordenação de despesas e atribuições do CSM e ainda sua importância no contexto institucional, onde nota-se seu caráter logístico e não operacional.

---

<sup>11</sup> Informação disponível em: <<http://www.transparencia.mg.gov.br/compras-e-patrimonio/gestao-de-frota/frota-orgao-resp/1/1/26/26>>. Acesso em: 09 set. 2018.

## 4.2 A ordenação de despesas e a centralização no CBMMG

O CBMMG é um órgão da Administração Pública direta, com regime especial de administração centralizada, tendo autonomia administrativa e financeira anual para cumprimento de suas atividades.

Para um melhor entendimento da execução orçamentária do CBMMG, apresenta-se a necessidade do discorrimento sobre o sistema de administração financeira da Corporação.

As Normas de Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria do Corpo de Bombeiros Militar (N-AFCA/BM), em seu artigo 4º, dispõem que o Sistema AFCA/BM é estruturado da seguinte forma:

- I - Órgão de Direção - Diretoria de Contabilidade e Finanças<sup>12</sup>, como Órgão Central do Sistema;
- II - Órgãos Gerentes - Responsáveis por Projetos e/ou Atividades;
- III - Órgãos de Execução - Unidades Executoras.

Em conformidade com o artigo descrito, todos os integrantes do CBMMG que tenham participação direta na execução orçamentária, são agentes do sistema AFCA/BM.

Neste contexto, o ponto de interesse do presente estudo é a ordenação de despesas, realizada especificamente pelos militares com delegação do Comandante Geral do CBMMG, ordenador primário do órgão, para o exercício desse ato administrativo.

Os ordenadores de despesas, como agentes do sistema AFCA/BM têm suas atribuições descritas no art. 10 das N-AFCA/BM:

- Art. 10 - Além das expressas nos Regulamentos, Normas e Instruções dos órgãos a que pertençam, os agentes abaixo terão as seguintes atribuições:
- I - o Ordenador de Despesas:

---

<sup>12</sup> A DCF foi suprimida pela Resolução n. 761, de 28 de dezembro de 2017, publicada na separata n. 01, de 04 de janeiro de 2018, passando a integrar a Diretoria de Logística e Finanças (DLF).

- a) zelar pela aplicação correta dos recursos sob sua responsabilidade, procurando obter o máximo rendimento de seu emprego;
- b) zelar pela fiel observância de todos os instrumentos legais que regulem as atividades do Sistema, tomando as providências cabíveis quando ocorrerem quaisquer irregularidades na administração da UE;
- c) providenciar para que a documentação relativa às atividades do Sistema seja mantida em dia e em ordem e encaminhada aos órgãos de destino, conforme as prescrições vigentes;
- d) determinar as licitações, nomear as respectivas Comissões, examinar e decidir sobre as realizadas, ressalvando o disposto no artigo 8º, inciso III, alínea "d";
- e) formalizar contratos, decorrentes de licitações realizadas pela UE ou cuja licitação esteja dispensada;
- f) ordenar o empenho dos créditos necessários às despesas, mandar proceder a liquidação das mesmas e respectivo pagamento, consoante as prescrições do Sistema;
- g) conceder adiantamentos;
- h) solicitar das autoridades competentes suplementações de dotações às necessidades eventuais, imprevisíveis à época da orçamentação;
- i) providenciar para que sejam atendidos os direitos financeiros do pessoal civil e militar de sua UE;
- j) mandar averbar os descontos obrigatórios;
- l) mandar averbar, face ao atendimento dos requisitos necessários, as consignações permitidas;
- m) mandar certificar, a requerimento dos interessados, o que for de direito, quanto às atividades do Sistema;
- n) indicar ao Órgão Central as despesas a serem inscritas em restos a pagar;
- o) conceder permissões de uso na forma das normas vigentes;
- p) manter em arquivo, durante os prazos legais, a documentação comprobatória dos atos praticados pela administração da UE, colocando-os oportunamente à disposição dos órgãos de controle interno e externo;
- q) prestar contas, na forma das normas em vigor;
- r) delegar atribuições, de acordo com as normas em vigor;

Além dos ordenadores, a execução orçamentária é realizada com apoio do Agente de Coordenação e Controle, Chefe da Seção de Orçamento e Finanças (SOFI) e auxiliares, os agentes coordenadores de ações e auxiliares e Chefe da seção de licitação e seus auxiliares.

O artigo 29 das Normas de Execução dos Recursos Orçamentários e Financeiros (NERO) do CBMMG esclarece quanto a forma da execução de despesas na Corporação, que poderão ser concentrada, centralizada, semi-centralizada e descentralizada, cabendo aqui conceituá-las.

a) Execução centralizada - Aquela em que o Gerente de Ação<sup>13</sup> executará a despesa pela sua própria Unidade Apoiadora, em benefício de várias outras Unidades;

b) Execução concentrada - Aquela que é realizada por uma UE em benefício de outras Unidades;

c) Execução descentralizada - Aquela em que os créditos são executados por delegação do poder de disposição dos créditos às UE;

d) Execução semi-centralizada - Aquela em que parte dos créditos é executada centralizadamente pelo Gerente de Projetos e/ou Atividades e parte através de delegação do poder de disposição sobre os créditos a outras Unidades;

O CBMMG conta hoje com 33 Unidades orçamentárias/financeiras, sendo que para o estudo mostram-se relevantes as Unidades apoiadas, apoiadoras e executoras, que são conceituadas a seguir.

Unidade apoiada (UAD) é aquela que não realiza execução orçamentária e financeira da despesa e, para suprir suas necessidades, conta com o auxílio de unidade apoiadora. Contudo, realiza os atos administrativos decorrentes de sua própria gestão patrimonial de bens do Estado.

Unidade apoiadora (UAR) é aquela que realiza os atos administrativos decorrentes de sua própria gestão de bens do Estado e todas as fases da despesa em benefício próprio e de outras Unidades.

Unidade executora é aquela que dispõe de organização e meios para exercer plena administração própria e tem competência para praticar todos os atos e fatos administrativos decorrentes da gestão de bens do Estado e de terceiros, sendo contemplada com a distribuição dos créditos da Unidade Orçamentária a qual está vinculada para a realização dos programas de trabalho.

---

<sup>13</sup> Unidades do CBMMG encarregadas da gerência superior de Ações em consonância com as políticas setoriais do CBMMG e outras diretrizes afins, independente da capacidade de realizar repasse de cota orçamentária

A Corporação tem hoje, em sua estruturação financeira/orçamentária, 26 Unidades Executoras, sendo 10 localizadas na RMBH e 16 no interior do Estado, conforme quadro 6.

**Quadro 6 - Unidades de execução orçamentária do CBMMG**

<b>UNIDADES DE EXECUÇÃO NA RMBH</b>				
<b>Unidades</b>			<b>Nomenclatura SIAFI</b>	<b>Município</b>
1400	002	Diretoria de Recursos Humanos - Pessoal	DRH/PESSOAL	BH
1400	005	Ajudância-Geral	AJUDÂNCIA GERAL	BH
1400	006	Primeiro Batalhão de Bombeiros Militar	1º BBM	BH
1400	007	Segundo Batalhão de Bombeiros Militar	2º BBM	Contagem
1400	008	Terceiro Batalhão de Bombeiros Militar	3º BBM	BH
1400	011	Centro de Suprimento e Manutenção	CSM	Contagem
1400	017	Academia de Bombeiros Militar	ABM/EXECUTORA	BH
1400	019	Batalhão de Operações Aéreas	BOA	BH
1400	031	Batalhão de Emergências Ambientais e Resposta a Desastres	BEMAD	BH
1400	032	5ª Companhia Independente de Bombeiros Militar	5ª CIA IND	Sete Lagoas
<b>UNIDADES DE EXECUÇÃO NO INTERIOR DO ESTADO</b>				
<b>Unidades</b>			<b>Nomenclatura SIAFI</b>	<b>Município</b>
1400	009	Quarto Batalhão de Bombeiros Militar	4º BBM	Juiz de Fora
1400	010	Quinto Batalhão de Bombeiros Militar	5º BBM	Uberlândia
1400	012	Sexto Batalhão de Bombeiros Militar	6º BBM	Gov. Valadares
1400	013	Sétimo Batalhão de Bombeiros Militar	7º BBM	Montes Claros
1400	014	Oitavo Batalhão de Bombeiros Militar	8º BBM	Uberaba
1400	015	Nono Batalhão de Bombeiros Militar	9º BBM	Varginha
1400	016	Décimo Batalhão de Bombeiros Militar	10º BBM	Divinópolis
1400	021	Segundo Comando Operacional de Bombeiros	2º COB	Uberlândia
1400	023	Terceiro Comando Operacional de Bombeiros	3º COB	Juiz de Fora
1400	024	1ª Companhia Independente de Bombeiros Militar	1ª CIA IND	Poços de Caldas
1400	025	2ª Companhia Independente de Bombeiros Militar	2ª CIA IND	Barbacena
1400	026	Décimo Primeiro Batalhão de Bombeiros Militar	11º BBM	Ipatinga
1400	027	4ª Companhia Independente de Bombeiros Militar	4ª CIA IND	Patos de Minas
1400	029	Quinto Comando Operacional de Bombeiros	5º COB	Governador Valadares
1400	030	Sexto Comando Operacional de Bombeiros	6º COB	Poços de Caldas
1400	033	6ª Companhia Independente de Bombeiros Militar	6ª CIA IND	Diamantina

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base na Resolução nº 788, de 23 de maio de 2018 – NERO

As atividades das Unidades Executoras descritas são ordenadas em conformidade com o disposto no art. 7º das NERO/2018 da seguinte forma:

a) A Ajudância-Geral executará as despesas correntes inerentes a pessoal referentes às Unidades da RMBH, 10º BBM e 5ª Cia Ind. BM, com exceção da ABM e BOA;

b) O CSM realizará as aquisições e contratações de serviços referentes às Unidades da RMBH, 10º BBM e 5ª Cia Ind. BM, com exceção da ABM e BOA;

c) Os Núcleos Administrativos dos Comandos Operacionais de Bombeiros (COB) do interior do Estado apoiarão as Unidades a eles subordinadas, exceto o 4º COB;

d) O 7º BBM apoiará o 4º COB e a 6ª Cia Ind.;

e) A ABM/Executora apoiará a ABM Gerência.

Para realizar as aquisições e contratações dispostas no item “b)” retromencionado, várias ações e atos administrativos se fazem necessários. Essas ações e atos juntos, constituem a ordenação de despesas. Em congruência com o art. 8º das NERO/2018, o CSM será o responsável pela elaboração de processos de compras, processos de despesas, execução de procedimentos licitatórios, registros de empenho, liquidação e pagamento, além dos registros contábeis, arrecadação de receitas e prestações de contas das Unidades apoiadas.

Destaca-se que, embora o CSM realize a ordenação de despesas das Unidades descritas no quadro 7, essas Unidades continuam com número próprio de unidade executora/contábil, de forma a vincular uma unidade autônoma no SIAD (Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços), para fins de controle patrimonial.

**Quadro 7** - Unidades executoras do CBMMG que tiveram a ordenação de despesas transferidas para o CSM

Unidade	Instrumento normativo	Número do documento	Data
3º BBM	BGBM	34	25/08/2017
1º BBM	BGBM	41	11/10/2017
2º BBM	BGBM	41	11/10/2017
10º BBM	BGBM	03	18/01/2018
NTS	BGBM	03	18/01/2018
5ª Cia Ind BM	SEPARATA <sup>14</sup>	21	15/05/2018

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base nas publicações em BGBM

A ordenação de despesas é, sem dúvida, um dos mecanismos que permitem que o Estado realize e implemente suas ações junto à sociedade, apresentando-se como ação primordial dentro do sistema logístico.

Até meados do ano de 2017 e início de 2018, o 1º, 2º e 3º BBM, CTS, 5ª Cia Ind e 10º BBM eram responsáveis pelas aquisições e contratações diversas que se fizessem necessárias para o pleno funcionamento das Unidades, com exceção de alguns itens específicos executados de forma exclusiva pelo CSM.

Para o cumprimento de suas atribuições relativas a ordenação de despesas, as Unidades contavam com uma estrutura organizacional que era composta pelas funções de Ordenador de Despesas, Agente de Coordenação e Controle e seus auxiliares, Agente de Coordenação das Atividades/Projetos (Almoxarife, Chefe da Seção de Manutenção e Transporte), Chefe da SOFI e seus Auxiliares.

No CSM e no CTS a estrutura apresentava-se um pouco diferente das demais Unidades, devido aos seus caracteres logístico (CSM) e técnico (CTS), sendo composta pelas funções de Ordenador de Despesas, Agente de Coordenação e Controle e seus auxiliares, Agentes de Coordenação das Atividades/Projetos (Almoxarife, Chefe da Seção de Motomecanização, Chefe da Seção de Material de Bombeiros, Chefe da Seção de

---

<sup>14</sup> Impresso ou edição que contém, à parte, os artigos publicados num jornal ou revista, possuindo a mesma configuração tipográfica.

Informática e Chefe da Seção de Telecomunicações<sup>15)</sup> e, ainda, o Chefe da SOFI e seus auxiliares e o Chefe da Seção de Licitação<sup>16)</sup>.

Nessa linha de estrutura, as características citadas possibilitam uma análise na distribuição de funcionários para a consecução das atividades logísticas e, por conseguinte, da ordenação de despesas.

Antes da centralização, essa estrutura era disposta, de modo geral, conforme quadro 8, onde é descrito o efetivo diretamente empregado na ordenação de despesas das Unidades envolvidas no processo de centralização, com exceção do CSM.

**Quadro 8** - Quantidade média prevista de militares empenhados nas atividades inerentes à ordenação de despesas das unidades executoras do CBMMG

FUNÇÃO/SEÇÃO	UNIDADE EXECUTORA					
	1º BBM	2º BBM	3º BBM	10º BBM	CTS	Total Geral
Ordenador de Despesas	01	01	01	01	01	<b>05</b>
Seção de coordenação e controle (B4)	03	03	03	03	02	<b>14</b>
Seção de Orçamento e Finanças (SOFI)	03	03	03	03	03	<b>15</b>
Almoxarifado	01	01	01	01	01	<b>05</b>
Seção de Manutenção e Transporte	01	01	01	01	00	<b>04</b>
Núcleo de Atenção Integral à Saúde (NAIS)	00	00	01	00	00	<b>01</b>
Seção de Informática	00	00	00	00	01	<b>01</b>
Seção de Telecomunicações	00	00	00	00	01	<b>01</b>
<b>TOTAL</b>	<b>09</b>	<b>09</b>	<b>10</b>	<b>09</b>	<b>09</b>	<b>46</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com fundamento na Resolução nº 744, de 24 de agosto de 2017

<sup>15)</sup> As funções de Chefe da Seção de Informática e Chefe da Seção de Telecomunicações existiam apenas no CTS.

<sup>16)</sup> Função existente somente no CSM.

O quadro 9 apresenta os militares pertencentes ao efetivo do CSM envolvidos em atividades inerentes à ordenação de despesas da Unidade.

**Quadro 9** - Militares envolvidos em atividades inerentes à ordenação de despesas do CSM

<b>Função/Seção no CSM</b>	<b>Quantidade</b>
Ordenador de despesas (Chefe do CSM)	01
Fiscalização e Controle	04
Almoxarifado	01
Seção de Orçamento e Finanças (SOFI)	08
Seção de Motomecanização	01
Seção de Material de Bombeiros	01
Seção de Licitação	05
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com fundamento na Resolução nº 744, de 24 de agosto de 2017

Os dados apresentados nos quadros 8 e 9 representam seções e o efetivo considerado diretamente relacionado com a ordenação de despesas, inclusive o próprio ordenador de despesas, antes da centralização. Depreende-se dos dados que, nas Unidades Executoras que tiveram a ordenação de despesas transferida para o CSM, havia a previsão de emprego de 46 militares diretamente na execução orçamentária.

Observa-se que a 5ª Cia Ind não consta no quadro 8. Isto ocorre em razão de sua criação somente no ano de 2018, já com sua ordenação de despesas executada pelo CSM.

No CSM, devido à sua característica logística, ao seu maior volume de atividade de compras, bem como a existência de seções específicas, a previsão do número de militares diretamente envolvidos na ordenação de despesas apresenta um percentual de mais de 100% com relação às demais Unidades.

Deduz-se dos quadros apresentados que, em todas as Unidades, são coincidentes as seções/funções de Ordenador de Despesas, Fiscalização/coordenação e controle, SOFI e Almoxarifado.

Observa-se também que, nas Unidades envolvidas, existiam 06 ordenadores de despesas, dos quais 04 acumulavam funções de comando de Unidade Operacional e 02 a função de chefes de Centro.

Dessas Unidades, 02 apresentavam perfil destacado dentro da análise da ordenação de despesas: o CTS e o CSM. Por exercerem atividades exclusivas de apoio

técnico e logístico, infere-se à essas Unidades uma tendência de maior especialização de seus funcionários.

No CSM (quadro 9), percebe-se setores específicos como a Seção de Licitação, Material de Bombeiro e Motomecanização. Ressalta-se que, nas demais UE, a atividade de licitação ocorria na condição de encargo, ou seja, os militares exerciam função específica, acumulando essa responsabilidade.

Após a centralização, várias atividades relacionadas à ordenação de despesas das Unidades envolvidas foram suprimidas e, deste modo, houve alteração na distribuição do efetivo, vislumbrando-se um possível aproveitamento dos profissionais no setor operacional.

O quadro 10 denota como foi reestruturado o efetivo do CSM somente, após a centralização da ordenação de despesas, considerando que as demais Unidades tiveram suas atividades de ordenação suprimidas.

**Quadro 10 - Militares envolvidos na ordenação de despesas do CSM**

<b>Função/Seção no CSM</b>	<b>Quantidade</b>
Ordenador de despesas (Chefe do CSM)	01
Fiscalização e Controle	05
Núcleo de Atenção Integral à Saúde	01
Núcleo de materiais	02
Núcleo de Motomecanização	01
Núcleo de Tecnologia e Sistemas	02
Seção de Licitação	05
Seção de Orçamento e Finanças (SOFI)	08
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base na Resolução nº 802, de 10 de agosto de 2018

Em análise aos quadros 8, 9 e 10, observa-se que:

a) 45 militares deixaram de exercer a atividade de ordenação de despesas nas Unidades Executoras;

b) Mesmo com a absorção do CTS pelo CSM e a transferência da ordenação de despesas do 1º, 2º e 3º BBM, 5ª Cia Ind e 10º BBM para o CSM, o quantitativo de profissionais responsáveis pela execução orçamentária do CSM teve o aumento de

apenas 04 militares, sendo um, pertencente ao NAIS do 3º BBM, dois no Núcleo de Tecnologia e Sistemas e um, lotado na Seção de Fiscalização e Controle.

c) Nota-se também, no quadro 10, que houve a criação de “núcleos” no CSM, redistribuindo-se as seções, de modo a haver um melhor controle e agilidade nos trabalhos inerentes à cada seção, da seguinte forma:

Núcleo de Materiais: Absorveu a Seção de Material de Bombeiros e Almojarifado;

Núcleo de Motomecanização: Absorveu a Administração, Suprimentos e Manutenção;

Núcleo de Tecnologia e Sistemas: Absorveu a Informática e Telecomunicações;

Núcleo de Atenção Integral à Saúde. Localizado fisicamente no 3º BBM, com a ordenação de despesas sob responsabilidade do CSM.

A quantidade de processos de compras realizados, bem como a execução orçamentária dessas Unidades, demonstra o grau de trabalho inerente a cada uma delas no tocante a ordenação de despesas e, por consequência, a importância das mesmas no contexto logístico da Corporação.

No quadro 11 pode-se observar o volume de processos de compras gerados nas Unidades envolvidas na centralização da ordenação de despesas, por modalidade de licitação, nos anos de 2016, 2017 e 2018, até o dia 10 de setembro de 2018.

Os processos estão discriminados por Unidade, modalidade de licitação utilizada, dispensa, inexigibilidade e também por quantidade de procedimentos realizados.

**Quadro 11 - Quantidade de processos de compras gerados por modalidade de licitação**

<b>PROCESSOS DE COMPRAS GERADOS NO ANO DE 2016</b>							
UNIDADE	COTEP	PE	RP	DISPENSA	INEXIGIB.	<b>TOTAL</b>	
1º BBM	12	4	2			18	
2º BBM	26	20	6			52	
3º BBM	14	11	3	3	1	32	
10º BBM	11	10	5			26	
CTS		7	17	2		26	
CSM	10	16	33	1	2	62	
<b>TOTAL REALIZADO</b>	<b>73</b>	<b>68</b>	<b>66</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>216</b>	
<b>PROCESSOS DE COMPRAS GERADOS NO ANO DE 2017</b>							
UNIDADE	COTEP	PE	RP	DISPENSA	INEXIGIB.	CONC.	<b>TOTAL</b>
1º BBM	16	5	4				25
2º BBM	19	7	5				31
3º BBM	10	6	5	2			23
10º BBM	10	7	8				25
CTS	3	3	18		1		25
CSM	8	33	37		2	1	81
<b>TOTAL REALIZADO</b>	<b>66</b>	<b>61</b>	<b>77</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>210</b>
<b>PROCESSOS DE COMPRAS GERADOS NO ANO DE 2018</b>							
UNIDADE	COTEP	PE	RP	DISPENSA	INEXIGIB.	<b>TOTAL</b>	
1º BBM	0	0	0	0	0	0	
2º BBM	0	0	0	0	0	0	
3º BBM	3	2	1	0	0	6	
10º BBM	0	0	0	0	0	0	
CTS	0	0	0	0	0	0	
CSM	2	27	28	1	3	61	
<b>TOTAL REALIZADO</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>67</b>	

Fonte – Adaptado pelo autor, com base em dados obtidos no Portal de Compras de Minas Gerais

Do quadro 11 constata-se a característica logística do CSM, responsável pela maior quantidade de processos de compras em todos os anos analisados.

O procedimento aquisitório menos realizado pelo CSM nos anos analisados foi a COTEP e, inversamente, verifica-se nesta Unidade a maior realização de processos de outras modalidades, indicando o maior volume orçamentário realizado por ela.

Constata-se também a redução de procedimentos licitatórios realizados no ano de 2018, contudo, deve-se observar a grande redução de COTEP e ainda o fato de que, com a centralização, os demais procedimentos aquisitórios foram condensados, o que pode gerar economia processual.

Mantendo-se o mesmo patamar de processos realizados nos anos anteriores, apresenta-se uma boa perspectiva de economia de escala com a centralização da ordenação de despesas no CSM, pois a aquisição em maior quantidade pode ser fator que permita uma melhor negociação com os fornecedores.

Outro fator importante é a uniformização dos produtos e serviços a serem adquiridos e contratados pela Instituição, pois as demandas serão condensadas e realizado um só procedimento para todas as Unidades.

As aquisições e contratações de todas as Unidades envolvidas serão realizadas apenas por uma equipe, fato que poderá proporcionar um conhecimento tácito de grande valia para a eficiência da realização dos processos.

Outro dado interessante depreendido do quadro 11 é que somente no 3º BBM foram realizados procedimentos licitatórios no ano de 2018. Tal fato ocorreu pelo motivo de que, nesta Unidade, existe o NAIS, responsável pelas aquisições/contratações inerentes à área de saúde.

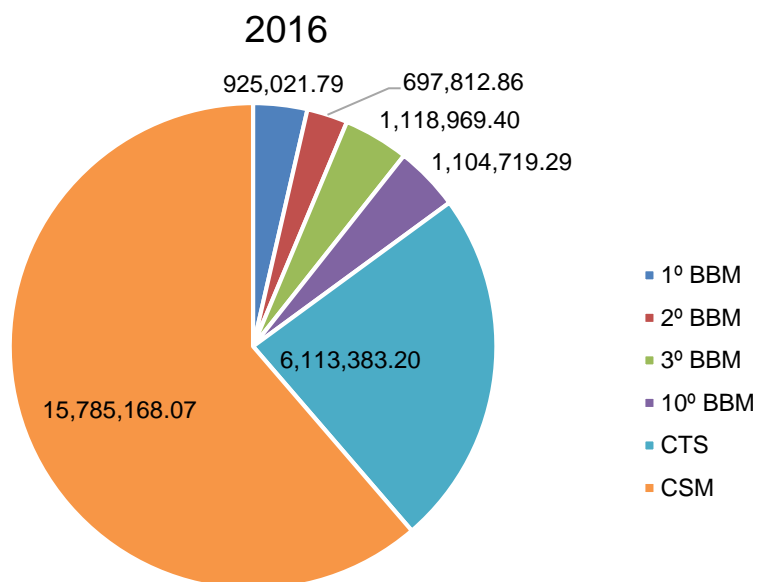
Assim, utiliza-se a Unidade Orçamentária do 3º BBM para estas aquisições, permanecendo a ordenação de despesas no CSM.

A execução orçamentária realizada pelas Unidades constitui-se também em um importante indicador da efetivação da ordenação de despesas. O valor executado pelas Unidades foi disposto nos gráficos 1, 2 e 3, indicando, também, o volume de trabalho de cada Unidade analisada no presente estudo, nos anos de 2016, 2017 e 2018<sup>17</sup>.

---

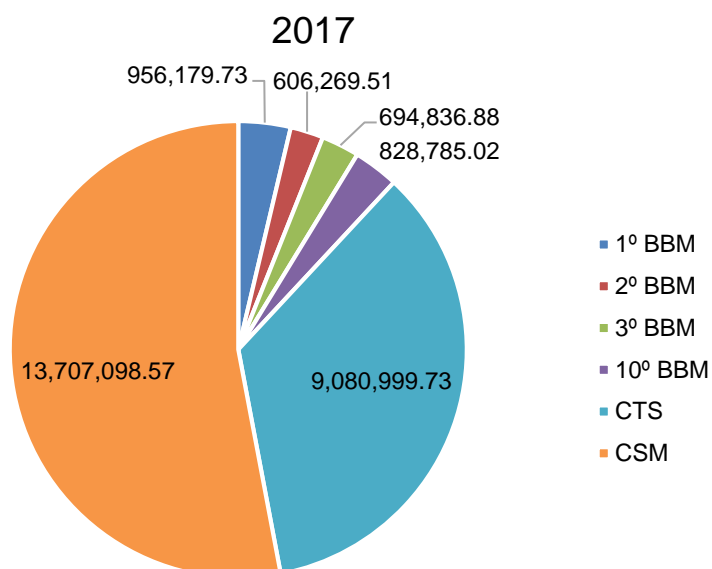
<sup>17</sup> Execução orçamentária realizada até o dia 15 de agosto de 2018.

**Gráfico 1 - Execução orçamentária das Unidades no ano de 2016**

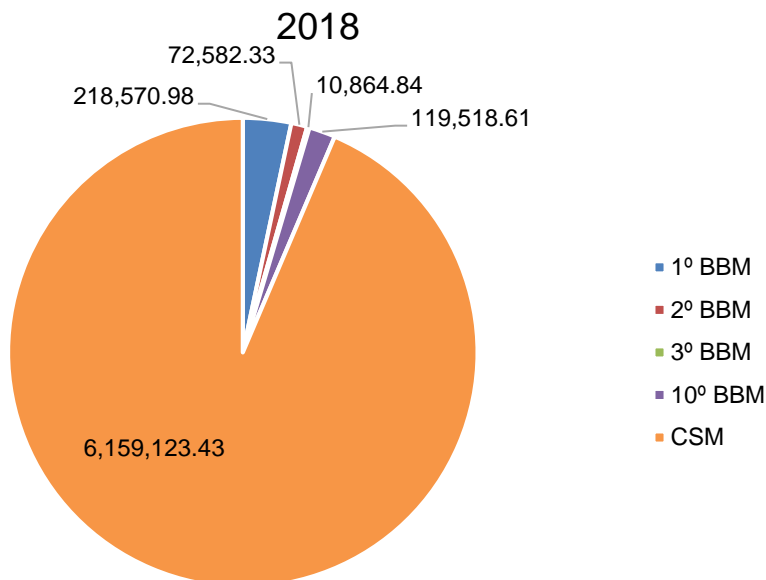


**Fonte:** Elaborado pelo autor, mediante dados constantes no SIAFI – MG

**Gráfico 2 - Execução orçamentária das Unidades no ano de 2017**



**Fonte:** Elaborado pelo autor, mediante dados constantes no SIAFI – MG

**Gráfico 3 - Execução orçamentária das Unidades no ano de 2018**

**Fonte:** Elaborado pelo autor, mediante dados constantes no SIAFI – MG

Os dados constantes nos gráficos 1, 2 e 3, revelam que a execução orçamentária do CSM em todos os anos analisados é superior à todas as demais Unidades, inferindo-se um maior volume de trabalho pelos profissionais que servem naquela Unidade.

A perceptível diferença na execução orçamentária do CSM, comparado às demais Unidades é explicada pelo fato de que, no âmbito organizacional, o CSM caracteriza-se como uma Unidade de execução orçamentária e também como de Apoio às demais Unidades.

A Lei Complementar nº 54, de 13 de dezembro de 1999, em seu art. 23, dispõe sobre as atribuições do CSM:

O Centro de Suprimento e Manutenção - CSM - unidade responsável pelo suprimento logístico da corporação, vincula-se à diretoria de Apoio Logístico, cabendo-lhe as atividades de recebimento, estocagem, distribuição de materiais, manutenção de viaturas e equipamentos especializados e intendência.

A resolução do CBMMG nº 560, de 12 de maio de 2014, em seu art. 2º, é mais específica com relação às atribuições da Unidade em lide:

O CSM é órgão de execução, vinculado à Diretoria de Apoio Logístico (DAL), incumbindo-lhe prestar apoio às diversas Unidades do CBMMG na execução das atividades de recebimento, estocagem, distribuição de materiais, manutenção de viaturas, equipamentos especializados e intendência, em conformidade com políticas, planos, programas, projetos e diretrizes emanados pelo Comando-Geral (CG), Estado-Maior (EMBM) e DAL.

Cabe salientar que, consoante a Resolução CBMMG n° 812, de 12 de setembro de 2018, O CSM tem subordinação hierárquica e funcional em relação à DLF.

Também elucida a maior execução orçamentária do CSM o fato de diversos materiais e equipamentos, além de serviços, serem adquiridos/contratados de forma centralizada pelo CSM, conforme disposto no quadro 12.

**Quadro 12 - Materiais adquiridos e serviços contratados de forma centralizada pelo CSM**  
MATERIAIS E SERVIÇOS CONTRATADOS DE FORMA CENTRALIZADA

1	Aquisição de combustíveis e lubrificantes para veículos automotores e aeronaves.
2	Aquisição de armamento e munições.
3	Aquisição de equipamentos e material permanente de comunicação e informática.
4	Prêmios de seguros de veículos e aeronaves.
5	Serviços prestados pela PRODEMGE.
6	Manutenção de viaturas (corpo de bombas).
7	Aquisição de pneus.
8	Despesas com aquisição de materiais permanentes com recursos oriundos da Taxa de Incêndio.
9	Aquisição de veículos e aeronaves.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, fundamentado na Resolução n° 788, de 23 de maio de 2018 – NERO/2018

Em congruência com o artigo 29 das NERO/2018, as despesas constantes nos itens 1, 3, 6, 7 e 8 do quadro 12, poderão ser executadas pelas demais UE mediante autorização do respectivo Gerente da Ação.

Para compreender melhor as consequências da centralização da ordenação de despesas do setor logístico do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais para as Unidades envolvidas no processo, buscou-se também apurar a percepção dos ex ordenadores e ordenador de despesas das Unidades envolvidas, bem como do Fiscal

Administrativo, dos agentes coordenadores de ação e do chefe da seção de licitação do CSM, sobre os pontos positivos e os negativos da nova forma de se executar a ordenação de despesas do setor logístico na RMBH.

#### **4.2.1 A percepção dos militares envolvidos no processo de descentralização da ordenação de despesas do setor logístico da RMBH no CSM**

O questionário descrito no quadro 13 foi destinado a aferir a percepção dos ex ordenadores de despesas e do atual ordenador de despesas do CSM quanto a reestruturação das atividades na RMBH.

**Quadro 13** - Questionário sobre a percepção dos ex ordenadores de despesas e atual ordenador de despesas do CSM, quanto a centralização da ordenação de despesas do setor logístico da RMBH no CSM

<b>QUESTIONÁRIO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS ORDENADORES DE DESPESAS</b>
1 Por quanto tempo foi ordenador de despesas?
2 Teve alguma capacitação para ordenar despesas?
3 Conhece as atribuições legais do ordenador de despesas?
4 Conhece as responsabilidades legais do ordenador de despesas?
5 Com relação à legislação inerente à ordenação de despesas, qual seu conhecimento?
6 Qual legislação inerente à ordenação de despesas conhece?
7 Para sua Unidade, a centralização da ordenação de despesas para o CSM foi uma boa medida?
8 Com a centralização da ordenação de despesas houve melhoria no desempenho das atribuições do comandante da Unidade?
9 Cite a quantidade de militares que era envolvida diretamente na ordenação de despesas.
10 Com a centralização foi possível transferir militares para o serviço operacional?
11 Cite as principais dificuldades encontradas pela Unidade, após a centralização da ordenação de despesas

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O universo de pessoas que responderam ao questionário constitui-se em 06 profissionais, cada um pertencente a uma Unidade distinta.

A seguir passou-se a interpretação das respostas dos envolvidos.

Verificou-se que os ordenadores de despesas das Unidades Operacionais desempenhavam a função há 06 meses ou menos, o ordenador do CTS desempenhou a função por 01 ano e nove meses e o ordenador do CSM desempenha a função há 02 anos e oito meses. Tal dado indica uma maior rotatividade dos ex ordenadores das

Unidades Operacionais, onde a função de ordenador de despesas era cumulativa com a função de Comandante da Unidade.

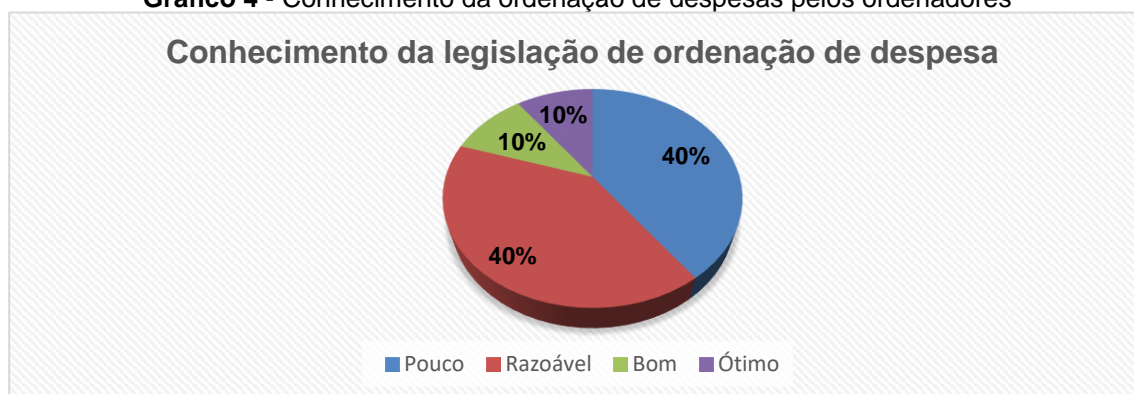
Com a eventual transferência do Comandante da Unidade, automaticamente ocorria o prejuízo da função de ordenador de despesas.

Dos profissionais pesquisados, 04 informaram que não tiveram capacitação alguma para exercer a função de ordenador e 02 afirmaram que tiveram capacitação, contudo, 01 alegou que sua capacitação foi por iniciativa própria.

Pela responsabilidade que o ordenamento legal impõe ao ordenador de despesas, faz-se necessário e imprescindível que este profissional tenha pleno conhecimento de suas atribuições, responsabilidades, bem como da legislação reguladora de suas ações.

Nesse cenário, a pesquisa aponta dados importantes e que carecem de atenção pela Corporação, pois dos 6 ordenadores que responderam ao questionário, 5 informaram que conhecem as responsabilidades e atribuições legais do ordenador de despesas e 1 manifestou que conhece, mas em parte. Entretanto, com relação ao conhecimento dos mesmos quanto à legislação inerente à ordenação de despesas, 02 responderam que têm pouco conhecimento, 02 disseram que seus conhecimentos são razoáveis, 1 disse que é bom e 1 afirmou que tem ótimo conhecimento sobre a legislação, conforme ilustrado no gráfico 4.

**Gráfico 4** - Conhecimento da ordenação de despesas pelos ordenadores



**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base no questionário enviado aos ordenadores de despesas

Em complemento às informações anteriores, foi elaborado o quadro 14, onde

está discriminada a legislação citada pelos ordenadores e o quantitativo que informa o conhecimento da legislação.

**Quadro 14 - Legislação conhecida pelos ordenadores de despesas pesquisados**

<b>LEGISLAÇÃO CITADA</b>	<b>QUANTIDADE DE PROFISSIONAIS QUE AFIRMARAM CONHECIMENTO</b>
Código Civil Brasileiro	1
Constituição Federal	2
Dec. 44.708/08	1
Dec. 45.902/12	1
Dec. 7.746/12	1
Decreto Lei 200/67	1
LDO	3
Lei 10.028/2000	1
Lei 10.520/02	1
Lei 101/2000	2
Lei 13.994/01	1
Lei 4.320/64	3
Lei 8.666/93	4
Lei Complementar 123/06	1
Leis e regulamentos do Tribunal de Contas <sup>18</sup>	1
LOA	3
N-AFCA BM	1
NERO	4
PPA	2

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com fundamento nas respostas dos questionários

Analisando-se o quadro 15 constata-se que, quanto aos principais instrumentos legais pertinentes à ordenação de despesas, inclusive as do Estado de Minas Gerais, percebe-se o baixo grau de conhecimento da maioria dos ordenadores envolvidos.

---

<sup>18</sup> Apesar de haver sido citada, e de forma genérica, não faz parte do rol da legislação pertinente à ordenação de despesas.

**Quadro 15** - Conhecimento dos ordenadores quanto aos principais instrumentos legais pertinentes à ordenação de despesas

TIPO DE NORMATIZAÇÃO	DISCRIMINAÇÃO DA LEGISLAÇÃO		NÚMERO DE MILITARES QUE INFORMARAM CONHECIMENTO
LEGISLAÇÃO FEDERAL	Lei nº 4.320/64	Lei do Orçamento ou Lei da Contabilidade Pública.	3
	Decreto-Lei nº 200/67	Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa	1
	Lei nº 8.666/93	Trata das licitações públicas.	4
	Lei Comp. nº 101/2000	Lei de responsabilidade fiscal.	2
	Lei nº 10.520/02	Institui a modalidade de licitação denominada pregão no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.	1
	Lei Complementar 123/06	Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte	1
LEGISLAÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS	Lei nº 13.994/01	Institui o Cadastro de Fornecedores Impedidos de Licitar e Contratar com a Administração Pública - CAFIMP.	1
	Decreto nº 44.708/08	Regulamenta o pregão presencial e eletrônico no Estado de Minas Gerais.	1
	Decreto nº 45.902/12	Dispõe sobre o Cadastro Geral de Fornecedores – CAGEF e regulamenta a Lei 13.994/01.	1
NORMAS DO CBMMG	N-AFCA/BM	Normas de Administração Financeira, Auditoria e Contabilidade do CBMMG.	1
	NERO	Normas de Execução dos Recursos Orçamentários e Financeiros do CBMMG.	4

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com fundamento nas respostas dos questionários

O ordenador de despesas, em consonância com o discorrido no presente estudo, é o agente público investido de autoridade para realizar os atos de empenho, liquidação e pagamento da despesas. Suas atribuições se revelam uma tarefa hercúlea, de difícil cumprimento, que exige do agente público um empenho significativo no desempenho de sua função.

Para a execução da ordenação de despesas a Administração deve ter o zelo de nomear profissionais capacitados e comprometidos com o interesse público, cientes da responsabilidade e das sanções que poderão advir de sua conduta.

Nesse cenário, a função de ordenar despesas exige do ordenador a detenção de conhecimentos em múltiplas áreas, como finanças públicas, contratos administrativos, licitação, obras, recursos humanos, bens patrimoniais, princípios da Administração, dentre outras, além do compromisso com o princípio da transparência.

Dos dados expostos nos quadros 14 e 15, constata-se que somente um ordenador afirmou ter conhecimento dos principais instrumentos legais pertinentes à ordenação de despesas. Conquanto, outras informações de extrema relevância foram evidenciadas.

O ordenador de despesas deve ter o conhecimento necessário para o desempenho de suas atribuições, porém as informações prestadas pelos ex ordenadores revela dado alarmante para a Corporação.

As compras e contratações de serviços são realizadas por intermédio de licitação, devendo a autoridade responsável pela assinatura dos contratos ou emissão da nota de empenho deter pleno conhecimento das consequências desses atos e, em especial, do conhecimento da legislação que regula as licitações.

O que pode ser verificado é que, dos 6 ordenadores pesquisados, somente 1 afirmou ter conhecimento das Leis nº 10.520/02 e 13.994/01, bem como da Lei Complementar nº 123/06 e do Decreto nº 44.708/08.

Outro dado preocupante é que apenas 1 afirmou conhecer as N-AFCA/BM, que é a diretriz interna da Corporação que define as atribuições do ordenador de despesas.

Verificou-se ainda que, dos profissionais respondentes, 2 não afirmaram ter conhecimento do estatuto federal das licitações (Lei nº 8.666/93), que é condição imprescindível para qualquer ordenador de despesas.

Esses dados revelam o despreparo dos militares designados para exercerem a

ordenação de despesas na Corporação e aponta ainda para a necessidade do estabelecimento de critérios mínimos para a delegação desta função.

Com relação à percepção de ser positiva a centralização da ordenação de despesas das atividades logísticas da RMBH no CSM, os ordenadores das unidades que tiveram a centralização transferida foram unânimes em afirmar que sim, principalmente pelo fato de que, com a centralização, o comandante da Unidade passou a disponibilizar mais tempo para tratar das atividades operacionais e houve uma diminuição dos encargos sobre os oficiais e praças da Unidade.

No CSM a percepção da centralização da ordenação de despesas foi também positiva, pois a centralização da execução dos processos aquisitórios poderá trazer dois benefícios:

a) maior experiência aos militares que executam os trabalhos;

b) maior eficiência nos trabalhos e maior economia em escala com o decorrer do tempo.

Outro benefício que a centralização da ordenação de despesas poderia trazer seria a possibilidade de disponibilização de militares que atuavam no setor administrativo para o serviço operacional, entretando, em conformidade com a experiência relatada pelos ex ordenadores, isso não ocorreu da maneira esperada.

O quadro 16 mostra a quantidade real de profissionais de cada Unidade envolvida no processo de centralização que atuavam na ordenação de despesas e quantos foram disponibilizados para o serviço operacional em cada Unidade.

**Quadro 16** - Militares disponibilizados para o serviço operacional após a centralização

UNIDADE	MILITARES QUE ATUAVAM NA ADMINISTRAÇÃO	MILITARES DISPONIBILIZADOS PARA O SERVIÇO OPERACIONAL
1º BBM	10	00
2º BBM	13	04
3º BBM	11	00
10º BBM	04	04
CTS	13	08
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>16</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com fundamento no questionário enviado aos ex ordenadores de despesas

Percebe-se que o 1º e 3º BBM informaram que não houve disponibilização de militares para o serviço operacional, porém, especificamente no 3º BBM, o ex ordenador afirma que vários militares foram transferidos para outros setores da Corporação, como a Ajudância-Geral e outras Unidades do CBMMG.

No 2º BBM, conforme o ex ordenador, foram liberados 10 militares. Contudo, apenas 4 foram para o serviço operacional e 06 foram para a ABM e o CSM. Do quadro depreende-se que somente o 10º BBM conseguiu transferir todos os militares para o serviço operacional.

Das Unidades que tiveram a ordenação de despesas transferida para o CSM, duas citam como dificuldades encontradas após a centralização, a perda do controle/gerenciamento na execução do processo e a dificuldade na distribuição dos materiais recebidos, pois agora as Unidades tem de aguardar o plano de distribuição para depois redistribuir para as frações de Bombeiros Militar.

Do total pesquisado, 4 Unidades afirmaram não estarem tendo dificuldades após a centralização devido ao apoio recebido pelo CSM.

Dando continuidade à interpretação da percepção dos envolvidos no processo de centralização da ordenação de despesas do setor logístico da RMBH no CSM, passou-se à análise do Segundo questionário, enviado aos militares do CSM que fazem parte da ordenação de despesas da Unidade.

Responderam o questionário o Fiscal Administrativo, o Chefe da SOFI, o Chefe da Seção de Licitação e os agentes coordenadores de ação, pertencentes aos núcleos de materiais, motomecanização e tecnologia e sistemas, que desempenham a função de auxiliares nessas seções, perfazendo um universo de 7 militares.

O quadro 17 apresenta o questionário com as arguições feitas. Logo após passa-se à interpretação e considerações sobre as respostas obtidas.

**Quadro 17** - Questionário sobre a percepção dos profissionais que fazem parte da ordenação de despesas do CSM, quanto a centralização da ordenação de despesas do setor logístico da RMBH no CSM

<b>QUESTIONÁRIO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS MILITARES ENVOLVIDOS NA ORDENAÇÃO DE DESPESAS DO CSM</b>
1 Qual atividade exerce na Unidade?
2 Há quanto tempo desempenha a atividade?
3 Teve alguma capacitação para exercer sua atividade?
4 Conhece as atribuições legais inerentes a sua função?
5 Conhece as responsabilidades legais inerentes a sua função?
6 Com relação a legislação inerente a sua função, qual seu conhecimento?
7 Qual legislação inerente a sua função conhece?
8 A centralização da ordenação de despesas no CSM foi uma boa medida?
9 Com a centralização da ordenação de despesas houve melhoria no desempenho de sua função?
10 Cite a quantidade de militares que compõem sua seção, antes e após a centralização da ordenação de despesas no CSM.
11 Cite as principais dificuldades encontradas, após a centralização da ordenação de despesas no CSM
12 Sugestões para melhoria no desempenho de suas atribuições, sob a perspectiva da centralização da ordenação de despesas.

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Dos militares que responderam ao questionário, apenas 1 exerce a função há dois meses, todos os demais exercem há mais de 1 ano e apenas 3 deles tiveram capacitação prévia para exercer a função.

Todos os envolvidos afirmaram que conhecem as atribuições e responsabilidades inerentes à função que exercem e, ainda, afirmaram grande conhecimento sobre a legislação, em especial a Lei 8.666/93.

Na percepção de todos os profissionais que responderam ao questionário, a centralização da ordenação de despesas no CSM foi uma medida positiva adotada pela Corporação e também foram unânimes em afirmar que a centralização não trouxe melhoria no desempenho de suas funções devido às dificuldades surgidas:

a) Houve um aumento expressivo no volume de trabalho com o surgimento de demandas que não faziam parte da rotina da Unidade apoiadora, no caso, o CSM;

b) O CSM passou a ter que coordenar as despesas oriundas das Unidades apoiadas e várias pendências processuais dessas Unidades ficaram sob responsabilidade do CSM;

c) Apresentou-se a necessidade de aumento de efetivo da seção de licitação, para fazer frente ao volume de processos executados;

d) Surgiu a necessidade de melhoria na comunicação entre as Unidades, bem como na tramitação de documentos;

Sob a ótica dos militares envolvidos na ordenação de despesas do CSM, e considerando-se as dificuldades surgidas, há pontos a serem melhorados para uma atuação mais efetiva do Centro, onde sugerem ações para atingir esse objetivo:

a) Adequação do efetivo para execução das demandas;

b) Melhoria nas instalações da Unidade;

c) Capacitação dos militares envolvidos na execução orçamentária;

d) Melhoria no *link* de internet;

e) Levantamento das demandas das Unidades apoiadas pela gerência, com o fito de ganho em economia financeira e processual;

A seguir, no capítulo referente às considerações finais, destacamos as contribuições relevantes desse trabalho de pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho ofereceu uma análise da centralização da ordenação de despesas do setor logístico do CBMMG na RMBH, a partir de uma análise bibliográfica e pesquisa de campo sobre as ações adotadas pela Corporação para realização deste ato e suas consequências até o momento para as Unidades envolvidas no processo. Diante desta temática, o objetivo foi elaborado nos seguintes termos: identificar e analisar as consequências da centralização da ordenação de despesas do setor logístico do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais na região metropolitana de Belo Horizonte.

Para alcançar o objetivo, foi desenvolvida uma análise bibliográfica que buscou abordar os principais assuntos afeitos ao tema, de modo a servir de subsídio teórico para fundamentação do estudo.

Um segundo passo da pesquisa consistiu em análise da legislação que versava sobre as atividades logísticas, inclusive as centralizadas. A partir da pesquisa bibliográfica e da análise documental foram elaborados dois questionários, que foram aplicados aos ex ordenadores e ordenador de despesas das unidades envolvidas e também aos militares que auxiliam na ordenação de despesas do CSM.

A visão estratégica e gerencial de adotar novas formas de se administrar é uma atitude válida e necessária a qualquer empresa que pretende crescer, se adequar e acompanhar a evolução do mundo atual.

Após a coleta e análise dos dados, pode-se constatar que a centralização da ordenação de despesas, embora seja uma ação recente, que carece ainda de uma análise mais profunda com o decorrer do tempo, está sendo válida para a Corporação.

Vários possíveis pontos positivos e negativos foram explicitados e são pautados a seguir.

1 Pontos positivos da centralização da ordenação de despesas do setor logístico do CBMMG na RMBH:

1.1 Retirada das atribuições da ordenação de despesas das Unidades

Operacionais e transferência dessas atribuições para uma Unidade que dispõe de profissionais com maior conhecimento técnico;

1.2 Desencargo dos profissionais designados como ordenadores de despesas que, rotineiramente, apresentavam pouca ou nenhuma experiência e capacitação para exercer a função;

1.3 Perspectiva de economia/ganho de escala com a realização de menos processos licitatórios para aquisições/contratações, porém de maior volume, o que pode reduzir o custo final do objeto contratado;

1.4 Padronização dos produtos e serviços adquiridos;

1.5 Maior especialização da equipe envolvida na ordenação de despesas, o que pode gerar menos erros na realização dos processos e consequente agilidade e economia processual;

1.6 Disponibilização de militares para serviço operacional de algumas Unidades.

2 Pontos negativos da centralização ordenação de despesas do setor logístico do CBMMG na RMBH:

2.1 Perda de autonomia do Comandante para gerir as compras de sua Unidade;

2.2 Disponibilização de quantitativo reduzido de militares para o serviço operacional;

2.3 Aumento expressivo no volume de trabalho no CSM devido ao surgimento de demandas que não faziam parte da rotina da Unidade (coordenação das despesas oriundas das Unidades apoiadas e pendências processuais das Unidades que passaram a ser responsabilidade do CSM);

2.4 Surgimento da necessidade de aumento do efetivo da Seção de Licitação do CSM, face ao volume crescente dos processos.

Para consecução de resultados satisfatórios em relação à Corporação algumas ações apresentam-se como necessárias, de modo a prestar um serviço de excelência

tanto para o público interno quanto para o público externo.

Diante dessa premissa, sugere-se num primeiro momento:

- a) A adequação do efetivo do CSM, especialmente na Seção de Licitação;
- b) A melhoria das instalações físicas da Unidade, de modo a dar suporte estrutural e tecnológico às demandas que se apresentam, e ainda;
- c) Um gerenciamento efetivo das carências das diversas Unidades apoiadas, de modo que a realização de compras e contratações atendam eficientemente as necessidades que surgirem.

Num Segundo momento, sugere-se também o investimento em cursos capacitadores para os militares envolvidos na execução orçamentária, particularmente, o ordenador de despesas, de forma que esse profissional esteja preparado para assumir as responsabilidades inerentes à função.

As sugestões citadas limitam-se ao intento do presente estudo, outras questões precisam ser discutidas para se avançar na solução definitiva dos problemas apresentados e para aperfeiçoar a ordenação de despesas da Corporação.

Com as considerações feitas, finalizamos este trabalho de pesquisa, convictos de termos atendido os propósitos acadêmicos e contribuído para um melhor entendimento do processo de centralização da ordenação de despesas do setor logístico do CBMMG na RMBH, dado que a Corporação passa a dispor de um estudo que apresenta sugestões para melhoria da efetividade dessa ação.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carlos Wellington Leite de. **Liquidação da despesas e aplicação de penalidades: momentos essenciais da fiscalização dos contratos administrativos.** Revista do TCU, Brasília, v. 120, n. 120, p. 26-39, jan/abr. 2011. Disponível em: < <http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/158>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

ALMEIDA, Eduardo Fonseca de, MACHADO, Roseli de Oliveira, COSTA, André Lucirton. **GESTÃO DE COMPRAS PÚBLICAS: LEAD TIME E INFORMATIZAÇÃO.** EnANPAD, 2002. Disponível em: <[www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-gpg-1940.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-gpg-1940.pdf)>. Acesso em: 01 Jul. 2018.

ARAÚJO, Eduardo de melo. **Os problemas na liquidação e pagamento da despesas em uma Unidade Gestora do Exército Brasileiro.** 2016. 13 f. Trabalho de conclusão de curso – Relatório técnico (Bacharelado em Administração Pública) – Universidade Federal Fluminense, [S.l.], 2016. Disponível em:< <https://app.uff.br/riuff/handle/1/2213>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

AVOZANI, Camila; SANTOS, Aline Regina. **Logística empresarial – conceitos e definições.** Disponível em: < <http://www.logisticadescomplicada.com/logistica-empresarial-conceitos-e-definicoes/>> Acesso em: 08 ago. 2018.

BALLOU, Ronald H; tradução Raul Rubenlch . **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.faltou nº de páginas

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Brasília, DF: Casa Civil, 1967. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7746.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7746.htm)>. Acesso em: 02 set. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 7.746, de 05 de junho de 2012.** Brasília, DF: Casa Civil, 2012. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-Lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-Lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 20 jul. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 9.412, de 18 de junho de 2018.** Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2018. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8429.htm)>. Acesso em: 20 jul. 2018.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.** Brasília, DF: Casa Civil, 1964. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/l4.320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l4.320.htm)>. Acesso em: 21 jun. 2018.

BRASIL. **Lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992.** Brasília, DF: Casa Civil, 1992. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8443.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8443.htm)>. Acesso em: 21 jun. 2018.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Brasília, DF: Casa Civil, 1993. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm) >. Acesso em: 05 jun. 2018.

BRASIL. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.** Brasília, DF: Casa Civil, 1999. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9784.htm) >. Acesso em: 02 set. 2018

BRASIL. **Lei nº 10.028, de 19 de outubro de 2000.** Brasília, DF: Casa Civil, 2000. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L10028.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10028.htm) >. Acesso em: 29 ago. 2018.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002.** Brasília, DF: Casa Civil, 2002. 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: 29 ago. 2018.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Brasília, DF: Casa Civil, 2002. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm)>. Acesso em: 02 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.249, de 13 de janeiro de 2016.** Brasília, DF: Casa Civil, 2016. Disponível em: < <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivo/spi-1/ppa-2016-2019/lei-no-13.249/view>>. Acesso em: 12 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.473, de 8 de agosto de 2017**. Brasília, DF: Casa Civil, 2017. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13473.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13473.htm)>. Acesso em: 12 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.587, de 2 de janeiro de 2018**. Brasília, DF: Casa Civil, 2018. Disponível em: < <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento-1/orcamentos-anuais/2018/loa-2018/lei-no-13587-de-2-de-janeiro-de-2018.pdf/view> >. Acesso em: 12 set. 2018.

BRASIL. **Lei Complementar nº 8.429, de 2 de junho de 1992**. Brasília, DF: Casa Civil, 2000. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8429.htm) >. Acesso em: 28 jul. 2018.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Brasília, DF: Casa Civil, 2000. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 28 jul. 2018.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília, DF: Casa Civil, 2006. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2018.

CAIXETA, Giovanni José. **Orçamento e gestão financeira na Administração Pública**. Belo Horizonte, 2018.

CASSAROTTO, Virgínia. **Ordenador de despesas na Administração Pública**. Disponível em < <https://tce-rs.jusbrasil.com.br/noticias/1518362/ordenador-de-despesas-na-administracao-publica>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **As responsabilidades do ordenador de despesas**. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/comissoes/comissao-de-controle-administrativo-e-financeiro/acoes/manual-do-ordenador-de-despesas/as-responsabilidades-dor-ordenador-de-despesas>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual do ordenador de despesas**. Disponível em: <[http://www.cnmp.mp.br/portal/images/COMPLETO\\_Manual\\_do\\_Ordenador\\_WEB.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/COMPLETO_Manual_do_Ordenador_WEB.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2018.

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. Plano de Comando 2015-2026.** Belo Horizonte, 2015. 108 p.

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. Resolução 003, de 08 de fevereiro de 2000: Aprova as Normas de Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria do Corpo de Bombeiros Militar ( N-AFCA/BM ).** Belo Horizonte, Fev. 2000.

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. Resolução 097, de 23 de abril de 2003: Aprova as Normas e Procedimentos para Administração de Material do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.** Belo Horizonte, Abr. 2000.

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. Resolução 582, de 10 de novembro de 2014: Define a estrutura orgânica, as competências, atribuições e funcionamento da Ajudância-Geral.** Belo Horizonte, Nov. 2014.

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. Resolução 744, de 24 de agosto de 2017: Aprova o Resumo dos Cargos Ativados, o Quadro de Organização e Distribuição (QOD) e o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) e revoga a Resolução nº 730, de 07 de junho de 2017.** Belo Horizonte, Ago. 2017.

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. Resolução 801, de 03 de agosto de 2018: Aprova o Plano de Articulação do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais e revoga a Resolução nº 763, de 28 de dezembro de 2017.** Belo Horizonte, Ago. 2018.

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. Resolução 802, de 10 de agosto de 2018: Aprova o Resumo dos Cargos Ativados, o Quadro de Organização e Distribuição (QOD) e o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) e revoga a Resolução nº 791, de 07 de junho de 2018.** Belo Horizonte, Ago. 2018.

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. Resolução 812, de 12 de setembro de 2018: Dispõe sobre a subordinação/vinculação do Centro de Suprimento e Manutenção, do Centro de Operações de Bombeiros Militar e do Centro de Atividades Técnicas.** Belo Horizonte, Set. 2018.

DOMINGUES, Osmar. **Gestão de compras de supermercados (estudo de caso: COOP – COOPERATIVA DE CONSUMO)**. 2001. 226f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <[www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-10072002-50324/.../disscoop.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-10072002-50324/.../disscoop.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Manual de Campanha. Logística Militar Terrestre**; C 100 - 10. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/32902424/02-manual-c-100-10-logistica-militar-terrestre>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

FAUSTINO, Nívea da Costa. 2009. 90f. **Licitação como ferramenta de controle na Administração Pública**. Monografia (Obtenção do título de Especialista no curso de controladoria, contabilidade pública e docência superior) - Universidade Tuiuti do Paraná, Imperatriz, 2009. Disponível em: <<http://tcconline.utp.br/media/tcc/2015/07/LICITACAO-COMO-FERRAMENTA-DE-CONTROLE-NA-ADMINISTRACAO-PUBLICA..pdf>>. Acesso em 02 jul. 2018.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Revista de informação legislativa**, v. 38, n. 151, p. 153-170, jul./set. 2001. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/707>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002. 176 p. Disponível em: <[https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod\\_resource/content/1/como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)>. Acesso em: 19 jul. 2018.

JÚNIOR, Flávio C. de Toledo; ROSSI, Sérgio Ciquera. **Lei de Responsabilidade Fiscal Comentada artigo por artigo**. 2. ed. São Paulo: Editora NDJ, 2002. 371p.

LEITE, Caio César Lemes; et al. **A logística e a gestão da cadeia de suprimentos: Um estudo de caso de uma empresa da região do Sul de Minas Gerais**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO TECNOLÓGICA, 12., 2015, Resende. Otimização de recursos e desenvolvimento. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2015. P. 12. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/9122276.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003. 310 p. Disponível em: <[https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india](https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india)>. Acesso em: 19 jul. 2018.

MACOHIN, G. A. **Compras, contratações e Terceirizações**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 124p., 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25ª Edição. São Paulo: Malheiros, 2000. 765p.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 26ª Edição. São Paulo: Editora Malheiros Editores, 2009. 1102 p.

MELLO, Jñana Gadea de; HARTMANN, Laura Beatriz; JUNIOR, David Lorenzi. **“Logística aplicada à administração: uma discussão com foco no setor público”**, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2017). Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/05/logistica-setor-publico.html>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

MINAS GERAIS (Estado), **Decreto nº. 44.708, de 18 de abril de 2008**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, 2008. Disponível em: < MINAS GERAIS (Estado), **Decreto nº. 45.902, de 27 de janeiro de 2012**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, 2012. Disponível em: < <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=dec&num=45902&ano=2012>>. Acesso em: 02 set. 2018.

MINAS GERAIS (Estado), **Decreto nº. 45.902, de 27 de janeiro de 2012**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, 2012. Disponível em: < <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=dec&num=45902&ano=2012>>. Acesso em: 02 set. 2018.

MINAS GERAIS (Estado), **Emenda Constitucional nº. 39 de 02 de junho de 1999**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, 1999. Disponível em: < <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=EMC&num=39&ano=1999>>. Acesso em: 29 jul. 2018.

MINAS GERAIS (Estado), **Lei Complementar nº 54, de 13 de dezembro de 1999**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, 1999. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=54&ano=1999>>. Acesso em: 02 ago. 2018.

MINAS GERAIS (Estado), **Lei nº 13994, de 18 de setembro de 2001**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, 2001. Disponível em: < >. Acesso em: 27

ago. 2018.

MONTEIRO, José Carlos. **Logística aplicada nas atividades de suprimentos da organização pública**, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/logística-aplicada-nas-atividades-de-suprimentos-da-organizacao-publica/54670/>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

OLIVEIRA, Milena Barroso de. **Consumo lean na cadeia de suprimentos de uma empresa de dispositivos médicos**. 2010. 50f. Monografia (graduação em Engenharia de produção) – Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2010\\_3\\_Milena.pdf](http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2010_3_Milena.pdf)>. Acesso em: 11 jun 2018.

OLIVO, Luis Carlos Cancellier. **Direito administrativo**. Florianópolis : CAD/UFSC, 2007. 128 f. Contém orientações sobre direito administrativo . Apostila.

PEREIRA, Fabiana Augusto de Araújo. **Controle Externo – Tribunal de Contas Estadual e as Contas Municipais**. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2011-out-02/tribunal-contas-estadual-controla-contas-municipais?pagina=2>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

PLATT, Alan Augusto; NUNES, Rogério da Silva. **Logística e cadeia de suprimento**. Florianópolis: UFSC, 2007. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABullAG/livro-logística-cadeia-suprimentos>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernane César de. Metodologia do trabalho científico: **Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª Edição. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013. 277 p. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2018.

REALE, Miguel. **Filosofia do Direito**. 19ª edição. São Paulo: Editora Sariaeva, 2002. 781 p. Disponível em: <<https://rl.art.br/arquivos/2906831.pdf>>. Acesso em: 31 jun. 2018.

REIS, P. R. R. **Logística Empresarial como Estratégia Competitiva: Casa do centro de distribuição da AMBEV**. Florianópolis/SC, 2004. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis295557.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2018.

ROSA, Lucio Américo de Oliveira. **Comparação entre logística militar terrestre e a logística empresarial: uma ferramenta necessária para a melhoria da gestão do Suprimento Classe I**. 2011. 60 f. (Especialisata em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://redebie.decex.eb.mil.br/biblioteca/>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e Pesquisa**. 1 ed. São Paulo: Hacker Editores, 2001. 216p. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/124694371/santaella-lucia-comunicacao-e-pesquisa#download>>. Acesso em: 01 ago. 2018.

SERESUELA, Nívea Carolina de Holanda. **PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. 2002. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/3489/principios-constitucionais-da-administracao-publica>>. Acesso em: 31 mai. 2018.

SILVA, Maria de Fátima N. da; CARVALHO, Maria Balbina de. **A gestão de compras e o processo de licitação no setor público**. Cadernos de graduação – Ciências humanas e sociais, Aracaju, v.4, n. 1, p. 165-178, mar. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/view/3505>>. Acesso em 17 jul. 2018.

SILVA, Rodrigo Luiz da. **Compras Centralizadas e Descentralizadas: Estudo de caso sobre os impactos de um modelo híbrido de compras na obtenção de gêneros alimentícios pela Marinha do Brasil**. 2016. 124f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/28236/28236.PDF>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

VASCONCELOS, Julia. **Gestão da cadeia de suprimentos**. Disponível em: <[https://unp.blackboard.com/bbcswebdav/institution/laureate/conteudos/gestao\\_cadeia\\_suprimentos/pdf/gestao\\_da\\_cadeia\\_de\\_suprimentos\\_1.pdf](https://unp.blackboard.com/bbcswebdav/institution/laureate/conteudos/gestao_cadeia_suprimentos/pdf/gestao_da_cadeia_de_suprimentos_1.pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2018.

VIEIRA, Stella Coeli Flori Maciel Nunes. **A centralização das compras públicas no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, órgão da Administração Direta, como fator beneficiador da gestão logística e da cadeia de suprimentos**. 2010. 84f. Monografia (Especialização em Normalização de Segurança Contra Incêndio e Pânico) – Faculdade Pitágoras, Belo Horizonte. 2010.

ZYLBERMAN, Márcio. **A Gestão das compras públicas dos Estados Brasileiros: A experiência do Rio de Janeiro com a opção pela descentralização**. 2015. 71f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de

Janeiro, 2015. Disponível em:<  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13712>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

## APÊNDICES

### Apêndice A

Questionário enviado aos ex ordenadores de despesas das Unidades envolvidas na centralização da ordenação de despesas do CBMMG na RMBH, e ao atual ordenador de despesas do CSM.

1) Por quanto tempo foi ordenador de despesas?

2) Teve alguma capacitação para ordenar despesas?

3) Conhece as atribuições legais do ordenador de despesas?

( ) Sim ( ) Não

4) Conhece as responsabilidades legais do ordenador de despesas?

( ) Sim ( ) Não

5) Com relação à legislação inerente à ordenação de despesas, qual seu conhecimento?

( ) Pouco ( ) Razoável ( ) Bom ( ) Ótimo

6) Qual legislação inerente à ordenação de despesas conhece?

7) Para sua Unidade, a centralização da ordenação de despesas no CSM foi uma boa medida?

( ) Sim ( ) Não

Por qual motivo?

8) Com a centralização da ordenação de despesas houve melhoria no desempenho das atribuições do Comandante da Unidade?

( ) Sim ( ) Não

Qual?

9) Cite a quantidade de militares que era envolvida diretamente na ordenação de despesas?

Seção	Quantidade
Seção de Coordenação e Controle - B/4	
Seção de Orçamento e Finanças - SOFI	
Licitação	
Comissão de recebimento de materiais	
Outros	

10) Com a centralização foi possível transferir militares para o serviço operacional?

( ) Sim ( ) Não

Quantos?

11) Cite as principais dificuldades encontradas pela Unidade, após a centralização da ordenação de despesas.

### Apêndice B

Questionário enviado aos profissionais que fazem parte da ordenação de despesas do CSM.

1) Qual atividade exerce na Unidade?

2) Há quanto tempo desempenha a atividade?

3) Teve alguma capacitação para exercer sua atividade?

4) Conhece as atribuições legais inerentes à sua função?

( ) Sim ( ) Não

5) Conhece as responsabilidades legais inerentes à sua função?

( ) Sim ( ) Não

6) Com relação à legislação inerente à função que desempenha, qual seu conhecimento?

( ) Pouco ( ) Razoável ( ) Bom ( ) Ótimo

7) Qual legislação inerente à sua função conhece?

8) A centralização da ordenação de despesas no CSM foi uma boa medida?

( ) Sim ( ) Não

Por qual motivo?

9) Com a centralização da ordenação de despesas houve melhoria no desempenho de sua função?

( ) Sim ( ) Não

Qual?

10) Cite a quantidade de militares compõem sua seção, antes e após a

centralização da ordenação de despesas no CSM.

12) Cite as principais dificuldades encontradas após a centralização da ordenação de despesas no CSM.

13) Sugestões para melhoria do desempenho de suas atribuições, sob a perspectiva da centralização da ordenação de despesas.