



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

LEONARDO **DIAS GOMES** DA SILVA, Cap Int

**Gestão da informação e capacitação profissional como fatores de eficiência  
nos processos licitatórios do GAP-DF**

Rio de Janeiro  
2021

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

LEONARDO **DIAS GOMES** DA SILVA, Cap Int

**Gestão da informação e capacitação profissional como fatores de eficiência  
nos processos licitatórios do GAP-DF**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação em Gestão Pública com ênfase em Projetos e Processos.

Linha de Pesquisa: Administração Militar

Orientadora: Susan Kelly Prado Andrade,  
Ten Cel Int

Rio de Janeiro

2021

LEONARDO **DIAS GOMES** DA SILVA, Cap Int

**Gestão da informação e capacitação profissional como fatores de eficiência  
nos processos licitatórios do GAP-DF**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da  
Aeronáutica.

Aprovado por:

---

**Susan Kelly** Prado Andrade, Ten Cel Int  
EAOAR

---

David Fernando **Landenberger**, Maj Av  
EAOAR

Rio de Janeiro

2021

## RESUMO

No processo de reestruturação da Força Aérea Brasileira, foram criados os Grupamentos de Apoio para gerenciar os projetos e atividades de execução orçamentária, financeira e patrimonial das Organizações Militares sob sua jurisdição administrativa. Uma das principais atividades dos Grupamentos de Apoio é elaborar processos licitatórios para aquisição de materiais e serviços, em atendimento aos Programas de Trabalho Anual (PTA) das OM Apoiadas. No biênio 2019-2020, o GAP-DF apresentou dificuldades administrativas e limitação de capacidade para disponibilizar Atas de Registro de Preço de materiais e serviços, impactando na execução dos PTA das OM Apoiadas, incluindo o COMPREP. Assim, este ensaio tem por objetivo demonstrar que a Gestão da Informação e a Capacitação Profissional promovem eficiência na gestão dos processos licitatórios do GAP-DF. Primeiramente, a Gestão da informação melhora a coleta de dados, o fluxo de informações, fomenta a comunicação entre gestores e promove visibilidade de processos e projetos. Em segundo lugar, a Capacitação Profissional garante conformidade com os normas em vigor, aumenta a assertividade dos gestores na elaboração de editais de processos licitatórios e possibilita uma melhor especificação do objeto e tomada de decisão na escolha do fornecedor durante a fase de habilitação. Sendo assim, os principais benefícios diretos da Gestão da informação e Capacitação Profissional nos processos licitatórios do GAP-DF são o aumento da disponibilidade de Atas de Registro de Preço, a correta aquisição de materiais e serviços e uma melhor execução orçamentária das OM Apoiadas, contribuindo de forma irrefutável no cumprimento dos PTA dessas organizações.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação. Capacitação Profissional. Eficiência. Processos Licitatórios. Mapeamento de Processos.

## 1 INTRODUÇÃO

No projeto de reestruturação da Força Aérea Brasileira, foram criados os Grupamentos de Apoio para prover as atividades de suporte ao preparo e emprego de Força Aérea. Neste contexto, a principal concepção dos “GAP” é ser a Unidade Gestora Executora das Organizações Militares Apoiadas, permitindo que os Programas de Trabalho Anual (DCA 11-1, 2019) dessas Unidades sejam executados em sua integralidade.

Uma das principais funções de suporte dos Grupamentos de Apoio é a realização de processos licitatórios, compreendendo a fase de planejamento das aquisições, catalogação de materiais e serviços constantes dos termos de oficialização de demanda dos requisitantes, elaboração de minutas de edital, definição das especificações do objeto, das condições de entrega de materiais e serviços e a avaliação e habilitação de fornecedores ao final do processo de aquisição.

No caso concreto, o escopo do ensaio acadêmico será o processo de aquisições do Grupamento de Apoio do Distrito Federal (GAP-DF) o qual provê apoio administrativo ao Comando de Preparo (COMPREP) e mais trinta OM Apoiadas. No biênio 2019-2020, devido aos recorrentes atrasos na elaboração e publicação de editais de licitação, na homologação dos pregões eletrônicos e a falta de saldo dos itens licitados para empenho nas atas disponíveis, as OM Apoiadas tiveram dificuldades em cumprir os seus Programa de Trabalho Anual (DCA 11-1, 2019).

Assim, este trabalho visa defender a tese de que a Gestão da Informação e a Capacitação Profissional irão melhorar a eficiência dos processos licitatórios da Divisão de Obtenção do GAP-DF, reduzindo o prazo para publicação de editais, homologação de pregões e entregando materiais e serviços com as especificações requeridas e dentro do exercício financeiro para o qual foram planejadas, corroborando para o cumprimento dos PTA.

Para fundamentar a tese proposta serão utilizados dois argumentos. O primeiro consiste na implantação da Gestão da Informação como um dos fatores de eficiência dos processos licitatórios do GAP-DF. Os benefícios diretos esperados da adoção da Gestão da Informação são a eliminação de redundância na informação, rápida disponibilidade de dados de demanda e melhor gestão de processos e

projetos com a integração dos setores requisitantes (OM Apoiadas) e o GAP-DF através de recursos de TI (SILOMS), permitindo visibilidade processual, fluxo de informações e comunicação entre Gestores. O segundo consiste no planejamento e adoção da Capacitação Profissional como o outro fator de eficiência dos processos licitatórios do GAP-DF. Os benefícios esperados são a conformidade com as normas e Leis vigentes, assertividade dos gestores na elaboração de editais, a correta definição das especificações do objeto e uma melhor tomada de decisão na escolha de fornecedores.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Anualmente as OM Apoiadas pelo GAP-DF planejam suas atividades administrativas e operacionais e as registram formalmente através do Programa de Trabalho Anual. Dessa forma, os processos de aquisições do GAP-DF cumprem um papel primordial na execução dos PTA dessas organizações. Como bem fundamentado por Gonçalves (2012), no âmbito das compras públicas, a Gestão da Informação poderá otimizar o gerenciamento da demanda dos setores requisitantes e auxiliar no mapeamento de processos, permitindo celeridade na fase interna da licitação. Já a Capacitação Profissional irá atualizar os Gestores quanto aos normativos expedidos pelos Órgãos Legislativos e de Controle, mitigando a ocorrência de erros nos editais publicados e melhorando a assertividade dos gestores na definição das especificações do objeto o que auxilia na tomada de decisão sobre habilitação de fornecedores e homologação de atas de registro de preço na fase externa da licitação. De maneira inequívoca, comprova-se que a Gestão da informação e a Capacitação Profissional têm influência direta na eficiência dos processos licitatórios do GAP-DF e serão explorados a seguir.

### **2.1 Gestão da Informação**

Nóbrega (2019), em sua abordagem sobre a gestão da informação, indica que o avanço tecnológico ocorrido nos últimos anos fomentou o aumento do fluxo de dados, sua armazenagem e a difusão de informações. Num ambiente cada vez mais competitivo, o uso adequado dos sistemas de informação, comunicação entre gestores e o acesso à informação tornaram-se indispensáveis para uma gestão

eficiente. Starec et al. (2012 apud NÓBREGA, 2019, p.15) ratifica esse entendimento ao apontar que a competitividade e eficiência em processos de compras exigem acesso imediato às informações e a integração dos serviços de TI e comunicação disponíveis na organização.

Neste contexto, o processo licitatório na modalidade eletrônica e os desdobramentos da transformação digital no serviço público passaram a requerer uma melhor gestão de processos e de informações pelos gestores responsáveis dos setores de aquisições no âmbito da Administração Pública.

Nóbrega (2019) verificou que os procedimentos adotados em aquisições de materiais e serviços no setor público pressupõem um compêndio de regras, exigências de edital e especificações de objeto que, se não forem bem executados, poderão ocasionar desvio de finalidade, sobrepreço e burocracia.

No âmbito da Força Aérea Brasileira, o SILOMS é utilizado no planejamento das aquisições, registro formal da demanda dos setores requisitantes, gestão de ata de registro de preços e execução orçamentária e financeira.

Apesar do SILOMS ter sido adotado como ferramenta gerencial pelos Grupamentos de Apoio e suas respectivas OM apoiadas, não houve uma implantação da Gestão da Informação, ocasionando disrupção no levantamento das necessidades, obtenção, distribuição, processamento e armazenagem de informações (gerenciamento de projetos e processos) relevantes para a elaboração de processos licitatórios.

No caso concreto, o problema do uso do SILOMS como sistema de apoio às aquisições do GAP-DF fica evidenciado em 4 ocasiões: durante a fase de planejamento das aquisições, registro da demanda dos setores requisitantes e execução orçamentária e financeira (emissão de nota de empenho, registro e pagamento de notas fiscais e gerenciamento de atas de registro de preço).

No planejamento das aquisições, dois fatores influenciam a coleta de dados e o fluxo de informações: padronização da catalogação de materiais e serviços no SILOMS e inserção da demanda nos Termos de Oficialização de Demanda disponibilizados pelo GAP-DF.

Atualmente, durante a fase de planejamento não há uma padronização de como catalogar itens referentes a materiais e serviços no SILOMS. Como o sistema de Compras Governamentais nem sempre apresenta descrição compatível com o SILOMS, há o registro de diferentes especificações para o mesmo objeto,

ocasionando duplicidade de dados ou omissões. A inserção de dados nos Termos de Oficialização de Demanda do GAP-DF refere-se apenas ao quantitativo de itens, não permitindo a inserção de novos itens ou objetos, ratificando a posição de que há problemas na obtenção, processamento e distribuição de informações entre setores requisitantes e o GAP-DF.

No registro da demanda pelos setores requisitantes, há assimetria de informações entre os gestores responsáveis pelo planejamento das aquisições das OM Apoiadas, exigindo que haja padronização de procedimentos e um fluxograma padrão estabelecidos pelo GAP-DF durante a coleta de dados referentes à demanda de materiais e serviços. Discrepâncias durante esta fase interna da licitação ocasionará a aquisição de material não conforme com a solicitação do setor adquirente ou falta de saldo para empenho assim que o objeto é adjudicado e homologado.

Na execução orçamentária e financeira, o SILOMS é um sistema não integrado ao SIAFI e SIASG, exigindo um registro prévio de atas de registro de preço, contratos, indicadores de dotação orçamentária e eventos que ocorrem somente nesses sistemas. No fluxo processual atual, o GAP-DF depende da solicitação formal das OM Apoiadas para gerar essas informações gerenciais. Com o intuito de aprimorar o fluxo de informações e processos, o GAP-DF, como Unidade Gestora Executora, deveria lançar as informações referentes a Notas de Empenho, Registro de Contratos, liquidação e pagamento de Notas Fiscais de Ofício no SILOMS, eliminando etapas desnecessárias ao controle da execução orçamentária pelas OM Apoiadas, etapa posterior ao processo licitatório .

Portanto, tendo como base o processo de Gestão da Informação proposto por Quintino (2019), a Divisão de Obtenção do GAP-DF deve estabelecer procedimentos padrões para catalogação de materiais e serviços no SILOMS, definir níveis de acesso para Gestores das Seções Administrativas dos setores requisitantes na fase de registro da demanda, atribuir perfis gerenciais a setores requisitantes, Controle Interno e Gestores da Divisão de Obtenção do GAP-DF e propor um fluxograma padrão através de um detalhado mapeamento de processos de compras de materiais e serviços.

Dessa forma, a Gestão da Informação irá melhorar a eficiência dos processos licitatórios do GAP-DF ao melhorar os procedimentos de coleta de dados, o fluxo de

informações, a comunicação entre gestores e a visibilidade de processos e informações gerenciais no SILOMS.

## **2.2 Capacitação Profissional**

Como já abordado anteriormente, a Força Aérea Brasileira passou por um processo de reestruturação, onde a Administração Pública concentrou-se em Unidades Gestoras denominadas Grupamentos de Apoio.

Neste contexto, o Grupamento de Apoio do Distrito Federal ficou incumbido de prover apoio na execução orçamentária e financeira de 31 Organizações Militares, refletindo em um grande desafio administrativo.

Não obstante, os objetivos organizacionais das Unidades Apoiadas pressupõem, além das missões institucionais, a execução orçamentária e financeira de cada uma delas, principal indicador de eficiência administrativa no setor público.

Para que essa execução orçamentária seja alcançada, é necessário que o Grupamento de Apoio do Distrito Federal tenha um planejamento de capacitação profissional dos Gestores da Divisão de Obtenção do GAP-DF, assegurando a conformidade dos processos licitatórios com as normas infralegais e Leis e os próprios gestores promovam um processo de aprimoramento e inovação da gestão administrativa no âmbito da organização.

Nesse sentido, Júnior (2018) fundamenta que a capacitação profissional de gestores em setor de compras é essencial pois com a evolução contínua das compras governamentais no Brasil, diversos normativos, instruções e Acórdãos são expedidos periodicamente, reformulando entendimentos anteriores e tornando a elaboração de editais e gestão de licitações mais complexa.

Além disso, a capacitação profissional quando aliada à um prévio mapeamento de competências permitirá ao gestor de recursos humanos especializar servidores em áreas estratégicas para a organização, contribuindo para o aprimoramento de processos administrativos.

Nessa ótica, Baroni e Oliveira (2006) sustentam que em uma visão sistêmica do processo de compras, o conhecimento e a informação não devem ser geridos de forma compartimentada em “função de públicos distintos” (Baroni; Oliveira, 2006, p.13) e recomenda-se que os Chefes de setores de compras e membros da equipe tenham familiaridade com todo o fluxo do processo. Assim, a comunicação, a gestão

da informação e o fluxo de processos poderá ser otimizado entre os setores de compras e os setores requisitantes.

Em consequência, a Capacitação Profissional dos gestores da Divisão de Obtenção do GAP-DF irá melhorar a eficiência dos processos licitatórios ao permitir o nivelamento do conhecimento entre os gestores das OM Apoiadas e membros da Comissão Permanente de Licitação, contribuindo para a celeridade no processo de elaboração de editais, maior assertividade na especificação do objeto a ser adquirido e melhor julgamento e avaliação de fornecedores para habilitação e homologação do processo licitatório.

### **3 CONCLUSÃO**

No processo de aprimoramento da estrutura da Força Aérea Brasileira, os Grupamentos de Apoio foram concebidos para prestarem apoio como Unidades Gestoras Executoras, sendo a elas atribuídas responsabilidades de execução orçamentária, financeira e patrimonial, cabendo às Organizações Apoiadas o controle do crédito orçamentário para suportar as atividades operacionais e administrativas registradas no Programa de Trabalho Anual aprovado pelos seus respectivos Agentes Diretores.

Neste ensaio acadêmico, o escopo do trabalho foi a gestão dos processos licitatórios do Grupamento de Apoio do Distrito Federal no biênio 2019-2020, na qual foram apontados a Gestão da Informação e a Capacitação Profissional como fatores de eficiência dos processos licitatórios da Divisão de Obtenção do GAP-DF.

A implantação da Gestão da Informação na Divisão de Obtenção do GAP-DF é relevante pois, conforme demonstrado, permitirá o uso adequado do SILOMS como ferramenta gerencial, melhorando o processo de catalogação de materiais e serviços no sistema, o correto registro da demanda dos setores requisitantes e a posterior execução orçamentária e financeira através da emissão de Nota de Empenho, liquidação e pagamento de Notas Fiscais e acesso a dados referentes a saldos de Atas de Registro de Preço e as respectivas vigências, em tempo real.

Ao utilizar os subprocessos do SILOMS, é possível estabelecer o mapeamento de processos licitatórios referentes a demandas recorrentes e não recorrentes de OM Apoiadas, registrar e controlar de perfis de acesso de usuário no sistema, mitigando a ocorrência de duplicidade de informações e eliminando etapas

não necessárias do processo de compras e verificação dos Controle Internos (das OM Apoiadas e GAP-DF).

A Capacitação Profissional irá permitir o nivelamento de conhecimento entre os gestores das OM Apoiadas e membros da Comissão Permanente de Licitações, aprimorando a coleta de dados referentes a demanda de materiais e serviços e contribuindo para a correção e celeridade na elaboração e publicação de editais de licitações, especificação do objeto e avaliação de fornecedores na fase externa da licitação (Gonçalves, 2012).

A implementação da Gestão da Informação e a Capacitação Profissional dos gestores da Divisão de Obtenção do GAP-DF irá, de forma inequívoca, melhorar a eficiência dos processos licitatórios da organização ao mitigar a ocorrência de erros, e atrasos na publicação de editais de licitação, aumentando a disponibilidade de Atas de Registro de Preço, e promovendo a aquisição correta dos materiais e serviços requeridos pelos solicitantes. Em consequência, haverá um aumento no percentual de execução orçamentária das OM sob sua administração, cumprindo as atividades operacionais e administrativas previstas nos respectivos PTA.

Portanto, restam comprovados os benefícios da implementação da Gestão da Informação e Capacitação Profissional no âmbito do GAP-DF como forma de tornar eficiente os seus processos licitatórios. Numa abordagem mais abrangente, considerando que o SILOMS é um sistema integrado de informações gerenciais (operacionais e administrativas) com elevado nível de adoção nas organizações do Comando da Aeronáutica e que a Capacitação Profissional é um macro processo estratégico para o aprimoramento da gestão da Força Aérea, os benefícios apontados nesse ensaio podem ser usufruídos por outros Grupamentos de Apoio e suas respectivas organizações subordinadas.

## REFERÊNCIAS

BARONI, M.; OLIVEIRA, J. M. Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11., 2006, Ciudad de Guatemala. **Anais** [...]. Brasília: ENAP, 2006. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/738>

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 2/6SC, de 8 de janeiro de 2019. Aprova a reedição da Diretriz que dispõe sobre a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume 1 - Planejamento (DCA 11-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 10, f. 599, 17 jan. 2019. Disponível em: [https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/prestacaodecontas/DCA\\_11\\_1\\_2019\\_SPGIA.pdf](https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/prestacaodecontas/DCA_11_1_2019_SPGIA.pdf). Acesso em: 21 out. 2020.

GONÇALVES, M. S. **Um estudo sobre os fatores determinantes dos prazos das compras e contratações públicas através de pregão eletrônico no âmbito da Fiocruz-BA**. 2012. Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

JUNIOR, F. F. F. **Capacitação técnica para o desempenho da função de Chefe da Seção de Aquisição, Licitação e Contrato das Organizações Militares do Exército Brasileiro**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Gestão, Assessoramento e Estado-Maior do Exército) – Escola de Formação Complementar do Exército, Salvador, 2018.

NÓBREGA, A. L. **Gestão da informação no processo de contratação de bens e serviços na Universidade Estadual da Paraíba**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2019.

QUINTINO, M. E. A. **Gestão da informação e controle da qualidade no âmbito das compras públicas: uma análise na aquisição de medicamentos em Minas Gerais**. 2019. Monografia (Curso de Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2019.