

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

LUIS MIGUEL DA SILVA

REESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE OBRAS CIVIS DA MARINHA DO BRASIL

Rio de Janeiro

2013

REESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE OBRAS CIVIS DA MARINHA DO BRASIL

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval como requisito parcial para conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG (RM-1) Nilson da Silva Moreira.

Rio de Janeiro

2013

AGRADECIMENTOS

A Deus pela saúde e sabedoria necessárias para realização do presente curso. Aos professores, alunos, demais pessoas da EGN, e a Marinha do Brasil.

A meus pais, a minha esposa e filhas.

RESUMO

O Sistema do Plano Diretor da Marinha do Brasil (SPD) apresenta a realização de obras civis pulverizadas em diversos setores, tornando a coordenação/gestão dos recursos financeiros pelas Organizações Militares envolvidas, tanto no ciclo de planejamento, quanto de execução e controle uma tarefa complexa.

As dificuldades de gerenciamento poderão comprometer a rapidez e a qualidade das informações de monitoramento, ou seja, o acompanhamento físico e financeiro dos projetos em execução, prestadas ao Governo Federal, uma vez que a Ação Orçamentária do Plano Plurianual (PPA), destinada a realização de obras civis, encontra-se distribuída em nove Planos Orçamentários, envolvendo diversos setores da Marinha.

A tramitação de informações entre os setores com a Diretoria de Obras Civis da Marinha (DOCM), visando à elaboração de estudos/projetos de engenharia, a realização de processos licitatórios, e a fiscalização de obras, exige dos gerentes de projetos conhecimento e habilidades, principalmente nos gerenciamentos de tempo e das comunicações.

O presente estudo visa contribuir com o aprimoramento da gestão do SPD ao PPA, mediante uma proposta de reestruturação da gestão de obras civis da Marinha, que consiste na centralização das referidas obras na DOCM.

ABSTRACT

The System Master Plan Navy of Brazil (SPD) presents the realization of civil works sprayed in various industries, making coordination / management of financial resources by Military Organizations involved both in the planning, execution and control as a complex task.

The management difficulties may compromise the speed and quality of monitoring information, thus, the physical and financial monitoring of ongoing projects, provided to the Federal Government, since the Action Plan Multiyear Budget (PPA), for the realization of civil works, is distributed in nine Budgetary Plans, involving various sectors of the Navy.

The processing of information between the sectors with the Directorship of Civil Works of the Navy (DOCM), in order to develop studies / engineering projects, the completion of the bidding process, and supervision of works, requires the Project Managers knowledge and skills, especially in the managements of time and communications.

The present study aims to contribute to the improvement of the management of the Master Plan of the Navy of Brazil (SPD) to the Multiyear Plan (PPA), upon a proposal to restructure the management of civil works of the Navy, which is the centralization of these works in the DOCM.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COFAMAR	- Conselho Financeiro e Administrativo da Marinha
COPLAN	- Conselho do Plano Diretor
DGMM	- Diretoria-Geral do Material da Marinha
DOCM	- Diretoria de Obras Civis da Marinha
DGOM	- Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha
MB	- Marinha do Brasil
ODS	- Órgão de Direção Setorial
PB	- Plano Básico
PMBOK	- Project Management Body of Knowledge
PMI	- Project Management Institute
PPA	- Plano Plurianual
SGM	- Secretaria Geral da Marinha
SPD	- Sistema do Plano Diretor
SPOF	- Sistema de Planejamento e Orçamento Federal
TCU	- Tribunal de Contas da União
UJ	- Unidade Jurisdicional

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	9
2.O SISTEMA DO PLANO DIRETOR DA MB.....	11
2.1Histórico.....	11
2.2Estrutura.....	11
3.O SISTEMA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO FEDERAL.....	18
3.1Introdução.....	18
3.2Os planos plurianuais.....	20
4.ADEQUAÇÕES DO SPD AO PPA REALIZADAS PELA MB.....	25
4.1Histórico.....	25
4.2Adequação realizada em 2008.....	27
4.3Adequação realizada em 2012.....	31
5.A GESTÃO DE OBRAS CIVIS DA MB.....	36
5.1Estrutura.....	36
5.2Proposta de reestruturação.....	36
6.REESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE OBRAS CIVIS DA MB.....	43
6.1O gerenciamento de projetos.....	43
6.1.1Histórico.....	43
6.1.2O gerente de projetos.....	44
6.1.3O projeto.....	44
6.2Análise da proposta.....	45
6.3Avaliação da validade de aplicação.....	56
CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS.....	60
ANEXO A.....	62

ANEXO B.....	63
ANEXO C.....	65
ANEXO D.....	66
ANEXO E.....	67
ANEXO F.....	68
ANEXO G.....	70

1INTRODUÇÃO

O presente estudo visa o aprimoramento da adequação do Sistema do Plano Diretor da Marinha do Brasil (SPD) ao Plano Plurianual do Governo Federal (PPA), mediante uma proposta de reestruturação da gestão de obras civis da MB.

A busca pelo aprimoramento é necessária diante do cenário atual, no qual a globalização econômica, os avanços tecnológicos e científicos acarretaram o crescimento da concorrência no mundo empresarial.

Embora o setor público não tenha como meta o lucro, as atuais restrições orçamentárias do Governo Federal exigem uma gestão cada vez mais eficiente.

O aperfeiçoamento contínuo, a capacidade de inovação e adaptação são fatores críticos ou exigências para o sucesso, tanto no ambiente empresarial, como também no setor público.

Seguir a metodologia de gestão do PPA é mandatório. Seguir não garante o aporte de recursos. Não seguir garante o não recebimento de recursos. A adequação do SPD ao PPA é um processo de caráter contínuo, visando facilitar o entendimento das informações prestadas pela MB, bem como evitar questionamentos do Governo Federal.

. O PPA foi criado pela Constituição de 1988, e vem sendo executado desde 1991, visando estabelecimento das diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal.

Em virtude do aprimoramento do PPA, a partir do ano 2000, com o Plano “Avança Brasil”, a MB após reuniões iniciadas em 2006, realizou em 2008, a adequação do sistema da Marinha ao do Governo Federal, transformando os antigos Projetos de Investimento e de Atividade em Ações Internas.

Apesar da adequação realizada, aperfeiçoando o SPD ao PPA, a busca do

aprimoramento é um processo contínuo, exigindo a capacidade de inovação dos processos para a obtenção do sucesso.

Seja nas artes, na música, nos esportes, até mesmo em nossa vida particular, é sempre tempo de nos aperfeiçoarmos.

A presente pesquisa é relevante, tendo em vista que a busca do aprimoramento da adequação do SPD ao PPA, tanto no ciclo de planejamento, quanto no ciclo de execução e controle é muito importante para realização de uma gestão de qualidade, que poderá contribuir com o aporte de recursos financeiros.

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos, a saber:

No primeiro é explicado o Sistema do Plano Diretor da MB, apresentando um breve histórico, e a estrutura do SPD, sendo consultadas as Normas da MB;

No segundo é apresentada a estrutura do Sistema de Planejamento e Orçamento Federal (SPOF), e descritos os Planos Plurianuais do Governo Federal, desde 1991, sendo consultados documentos oficiais em âmbito federal e monografias;

No terceiro são explicadas as duas adequações do SPD ao PPA, realizadas pela MB, em 2008 e 2012, incluindo um histórico, bem como destacando o setor de obras civis, sendo consultados documentos da MB, e utilizada à experiência do pesquisador;

No quarto é explicada a gestão de obras civis da MB, e apresentada uma proposta de reestruturação, sendo consultados documentos da MB, livros, e utilizada à experiência do pesquisador; e

Finalmente no último é descrita a gestão de projetos, efetuada uma análise da reestruturação proposta, e verificada a validade de aplicação, sendo utilizados livros, coleta de opiniões de especialistas da MB, e utilizada à experiência do pesquisador.

20 SISTEMA DO PLANO DIRETOR DA MB

2.1Histórico

Conforme SGM – 101 (2009), o Plano Diretor da MB foi criado, em 1963, sendo uma ferramenta eficiente de planejamento que modificou o aspecto estático do orçamento, que antes era apenas uma mera peça contábil-financeira. Estavam criados os princípios do orçamento-programa, bem como o início do processamento eletrônico de dados, sendo um marco da administração naval da época.

Até 1994, o SPD foi regulamentado por instruções originadas nas organizações militares participantes dos processos de planejamento e execução orçamentários, porém, neste mesmo ano, foi elaborada a primeira edição da SGM- 101- Normas para Execução do Plano Diretor.

O Orçamento-Programa, preconizado nos Estados Unidos, em 1912, foi introduzido no Brasil, em 1964, consagrando a integração entre o planejamento e orçamento público, acarretando a necessidade de um planejamento prévio à execução do orçamento.

A criação do SPD possibilitou a disposição de informações orçamentárias e financeiras em áreas específicas de atuação, adequando os recursos financeiros tradicionalmente escassos às metas planejadas.

A Diretoria de Administração da Marinha desenvolveu e mantém em operação o Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (SIPLAD), para apoio das operações do SPD.

2.2Estrutura

A MB pautou o planejamento, a execução e o controle dos recursos, segundo

áreas de atuação semelhantes (saúde, pessoal, manutenção, administração, construção naval, obras civis, armamento, aeronaves, entre outras), conforme os princípios do orçamento-programa. A cada uma dessas atividades básicas, foi associado um responsável denominado Relator de Plano Básico, sendo os Planos Básicos relacionados de ALFA até ZULU em uma linguagem naval.

A seguir, são mencionados os vinte Planos Básicos do SPD da MB:

ALFA- Renovação e Ampliação dos Meios Flutuantes;

BRAVO- Renovação e Ampliação dos Meios Aéreos;

CHARLIE – Renovação e Ampliação dos Meios de Fuzileiros Navais;

DELTA- Pessoal Militar;

ECHO- Bases Navais e Aéreas;

FOXTROT- Sistemas de Armas e Sensores;

HOTEL- Saúde;

ÍNDIA- Ensino;

JULIET- Serviços de Hidrografia e Pesquisas Oceânicas;

LIMA- Serviços de Portos e Costas;

NOVEMBER- Serviço Social;

OSCAR- Serviço de Relações Públicas;

PAPA- Abastecimento;

QUEBEC- Pessoal Civil;

TANGO- Telecomunicações;

UNIFORM- Sistemas Nucleares;

VICTOR- Ciência, Tecnologia e Inovação;

XRAY- Manutenção e Operação de Forças e Distritos Navais;

WHISKEY- Recursos do Mar e Atividades Antárticas; e

ZULU- Administração.

Segundo SGM-101(2009), o Plano Diretor sendo um instrumento de planejamento, execução e controle, visa adequar os recursos disponibilizados pelo Governo Federal às prioridades da MB.

As atuais restrições orçamentárias exigem um planejamento cada vez mais eficiente, sendo dada prioridade aos contratos em andamento, a manutenção das instalações existentes, bem como aos investimentos de grande relevância.

Os órgãos e organizações militares que compõem o SPD são interdependentes, com procedimentos específicos, para alcançar os propósitos do referido sistema.

Conforme SGM-101(2009), a Direção Geral da MB é exercida pelo Comandante da Marinha (CM), a Direção Setorial pelos titulares dos Órgãos (ODS), e a Direção Executiva Adjunta pelos Comandantes dos Distritos Navais, pelo Comandante-em-Chefe da Esquadra, e pelo Comandante da Força de Fuzileiros da Esquadra.

Conforme SGM-101(2009), a assessoria geral é prestada por dois conselhos consultivos: o Conselho do Plano Diretor (COPLAN), e o Conselho Financeiro e Administrativo da Marinha (COFAMAR). O COPLAN tem como propósito assessorar o CM no trato dos assuntos relacionados com o ciclo de planejamento do Plano Diretor. O COFAMAR tem como propósito assessorar o CM nos assuntos administrativo-financeiros, exercendo o mais elevado nível de controle na execução do Plano Diretor. O COPLAN tem como presidente o Chefe do Estado-maior da Armada (CEMA), e o COFAMAR, o CM.

As relatorias de Planos Básicos são subordinadas aos seus respectivos ODS.

Como exemplos, os Planos Básicos ALFA e ECHO são subordinados a DGMM, DELTA e HOTEL a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha, e ZULU a SGM.

Conforme SGM-101(2009), os documentos constitutivos do Plano Diretor visam

às atividades de planejamento, execução, monitoramento e controle das metas em execução no exercício financeiro.

A Ação Interna é um documento do SIPLAD que apresenta as metas, propósito do investimento, necessidade geradora, fases relativas às metas a serem atendidas, custos e prazos de execução.

Como exemplo, uma Ação Interna do PB ECHO destinada à construção em Organizações Militares, apresenta uma fase para construção de hangares de aeronaves, paióis de munição, dentre outras obras civis, com o propósito de atendimento a uma necessidade específica, como abrigar helicópteros, armazenar munições, etc.

Ação Orçamentária do Governo Federal é um instrumento do PPA que corresponde às operações que resultam em um produto, bem ou serviço à sociedade.

As Ações Internas do SPD devem ser associadas às Ações Orçamentárias do Governo Federal.

Como exemplo, uma Ação Interna do PB ECHO destinada a obtenção de Próprios Nacionais Residenciais (PNR) na Área do Comando do 4º Distrito Naval, está associada a Ação Orçamentária 20XQ- Aquisição e Construção de Próprios Nacionais Residenciais para a Marinha.

Conforme SGM-101(2009), a ALTEPA é um documento do SIPLAD que realiza suplementações, remanejamentos ou anulações de recursos financeiros, alterando o planejamento inicial previsto para o ano.

Como exemplo, a construção de uma oficina de motores, não prevista no planejamento inicial, será atendida por meio de uma ALTEPA de suplementação.

Conforme SGM-101(2009), o RAPA é um documento do SIPLAD, realizado trimestralmente pelas relatorias de Planos Básicos, visando o acompanhamento do plano de ação, ou seja, o exercício financeiro, subsidiando os respectivos ODS nas reuniões do

COFAMAR.

Conforme SGM-101(2009), o Plano Diretor apresenta em um exercício três ciclos distintos e interdependentes: o ciclo de planejamento, o ciclo de execução, e de controle do plano de ação.

O ciclo de planejamento é iniciado com a revisão dos Planos Básicos, realizada no primeiro trimestre de cada ano, onde são estabelecidos os objetivos, recursos necessários para o ano seguinte, prazos, prioridades e consequências do não atendimento de cada meta proposta.

Segundo SGM-101(2009), as informações prestadas nas revisões formam o alicerce da atividade que consiste em priorizar e hierarquizar as metas subsidiadas pelos setores da MB. Durante o ano, são realizadas duas ou três reuniões do COPLAN, visando à definição das metas que serão realizadas no ano seguinte.

Os subsídios solicitados nas revisões deverão ser bem fundamentados, com argumentos que venham a convencer o Governo Federal e a Alta Administração Naval, não focando apenas a Instituição Marinha, como também observando o aspecto social, à luz das finalidades das Ações Orçamentárias do PPA. Tais orientações, normalmente são recomendadas pela Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha (DGOM), em reuniões com as relatorias de Planos Básicos.

Como exemplo, nas argumentações para solicitação de subsídios para a construção de um navio de patrulha fluvial, deve ser visada a redução do déficit de embarcações de patrulha na área da Amazônia (Instituição), como também a contribuição com o aumento da assistência da população ribeirinha, além do combate ao contrabando local (aspecto social).

Como outro exemplo, a construção de residências na Vila Naval do Marex, na área de Belém, reduzirá o déficit de moradia do pessoal da Marinha, como também

contribuirá para a geração de empregos no setor da construção civil, principalmente em áreas carentes do território nacional, contribuindo também com a redução do déficit habitacional brasileiro.

Os subsídios, ou seja, as necessidades previstas para o ano seguinte são enviadas as relatorias de Planos Básicos, contendo as metas, custos, prazos, bem como as justificativas, e consequências do não atendimento de cada meta.

Após o recebimento dos subsídios, cada relatoria de PB realiza a montagem de suas prioridades, em uma ordem sequencial. Os montantes Mínimos (M0) representam as altas prioridades da MB, como os contratos em andamento (compromissos assumidos), obtenção de residências previstas no Plano Plurianual aprovado pelo CM, com metas para execução até 2027, dentre outras determinadas pela Alta Administração Naval. Nos montantes Mínimos (M1) são incluídas as metas destinadas ao funcionamento e a manutenção das Organizações Militares, bem como as metas importantes para a MB. Nas referidas prioridades também são relacionadas metas em montantes Desejáveis(D).

Até o ano de 2010, antes da tramitação das revisões de Planos Básicos, eram realizadas reuniões por cada relatoria, em datas estabelecidas pelo CEMA, com a presença de representantes da Alta Administração Naval, de representantes dos respectivos ODS, e Coordenadores de Ações Orçamentárias do PPA. Nas reuniões eram apresentadas as respectivas revisões com as metas e prioridades previstas. Atualmente, uma reunião anual é realizada na DGOM, com a presença geral das relatorias de Planos Básicos.

Depois de concluídas, as revisões de Planos Básicos são tramitadas no módulo do SIPLAD para os respectivos ODS, conforme citado anteriormente, onde as prioridades das metas subsidiadas por cada relatoria são relacionadas em uma sequência avaliada pelo respectivo órgão, resultando na prioridade setorial, a ser enviada à Alta Administração Naval. A soma de todas as prioridades setoriais constituirá a prioridade da Marinha a ser enviada ao

Governo Federal.

Durante o ano, após a conclusão da revisão, conforme já comentado, são realizadas duas ou três reuniões do COPLAN, visando definir as metas que serão realizadas no ano seguinte, dentro do valor (teto) aprovado pelo Governo Federal.

No final do ano, durante o mês de dezembro, são aprovadas as metas para o exercício seguinte, quando será iniciado o ciclo de execução e controle do plano de ação.

A distribuição dos recursos aprovados pelo Governo Federal é realizada pela DGOM, sendo os créditos provisionados nas Ações Internas programadas.

Logo após a referida distribuição, é iniciada a execução físico-financeira de cada relatoria, com a contratação de empresas especializadas. As providências preliminares, como projetos, especificações e editais de licitação, deverão ser executados antes da liberação dos créditos.

Durante o exercício financeiro, são realizadas trimestralmente reuniões do COFAMAR, visando o controle e avaliação do plano de ação.

As relatorias devem acompanhar tempestivamente suas Ações Internas em execução, informando a seus respectivos ODS o acompanhamento físico-financeiro de suas metas em andamento.

Cada ODS prepara o seu relatório setorial para apreciação da reunião do COFAMAR, visando à avaliação do plano de ação.

Durante o ano, Ações Internas poderão ser criadas, reformuladas ou extintas, cujas razões são identificadas pelas relatorias de Planos Básicos. As propostas são tramitadas via SIPLAD, com pareceres de diversos órgãos da Marinha até a aprovação do CM.

Finalmente, os ciclos de planejamento, de execução e de controle bem realizados poderão contribuir com a liberação de novos recursos financeiros pelo Governo Federal.

30 SISTEMA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO FEDERAL

3.1 Introdução

Conforme SGM-101(2009), o orçamento público é um instrumento de planejamento da ação governamental que fixa as despesas e estima as receitas que serão arrecadadas por meio de tributos, quais sejam impostos, taxas e contribuições de melhorias.

A Constituição Federal de 1988 estabelece três instrumentos de iniciativa do Poder Executivo, a saber: Plano Plurianual; Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA).

O PPA está estruturado em programas orientados para a realização dos objetivos estratégicos definidos no referido plano, sendo um instrumento de médio prazo, que ordena as diretrizes, os objetivos e as metas da Administração Pública, para um período de quatro anos.

A LDO é um instrumento anual de conexão entre o PPA e a LOA.

A LOA discrimina a receita prevista e a despesa autorizada, evidenciando a política econômico-financeira e o programa de trabalho do governo.

Apesar da importância dos três instrumentos de planejamento, será dada ênfase nos aspectos do PPA, em virtude da correlação existente com o SPD.

Segundo SGM-101(2009), o PPA tem como propósito: promover a identificação clara dos objetivos e prioridades do governo; a integração do planejamento e orçamento; a gestão orientada para resultados; a garantia da transparência, o estímulo às parcerias; e, finalmente, a organização das ações do governo em programas.

O PPA é estruturado em programas, visando à solução de problemas. Resulta do reconhecimento de carências, demandas sociais e econômicas e de oportunidades inscritas nas prioridades e diretrizes políticas expressas nas orientações estratégicas do governo. Articula um conjunto coerente de ações necessárias e suficientes para enfrentar o problema, visando

superar as causas identificadas, aproveitando também as oportunidades existentes.

Os programas são classificados em dois tipos, a saber:

Finalísticos, que resultam em bens ou serviços à sociedade; e

De apoio às políticas públicas e áreas especiais, que resultam em bens e serviços ao próprio Estado.

Cada programa do PPA possui um gerente responsável pelo seu desenvolvimento.

Os programas são divididos em Ações Orçamentárias. Os coordenadores de ações têm como uma de suas tarefas manter os gerentes de programas informados sobre o andamento das respectivas ações.

As Ações Orçamentárias do PPA correspondem às operações que resultam em um produto, ou seja, bem ou serviço ofertado à sociedade, e que contribuem para o atendimento dos objetivos de um programa.

As ações podem ser classificadas como Atividade, Projeto ou Operação Especial.

A ação do tipo Atividade é um instrumento de programação envolvendo operações de modo contínuo e permanente, resultando um produto ou serviço necessário à manutenção da ação de governo.

Como exemplo, a Ação Orçamentária 2000- Administração da Unidade é destinada ao funcionamento e a manutenção das Organizações Militares.

A ação do tipo Projeto é um instrumento de programação visando um objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, resultando no produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento das metas do governo.

Como exemplo, a Ação Orçamentária 20SE- Adequação e Construção de Organizações Militares é destinada a instalações de ensino, como escolas e centros de instrução.

A ação do tipo Especial corresponde a despesas que não contribuem para a

manutenção, expansão ou aperfeiçoamento das ações de governo, não resultando em um produto, não gerando contraprestação direta sob a forma de bens ou serviços.

Como exemplo, a Ação Orçamentária 0181- Pagamento de Aposentadoria e Pensões aos Servidores Civis.

3.2 Os Planos Plurianuais

A seguir, será realizada uma apresentação de todos os Planos Plurianuais do Governo Federal criados para cumprimento da Constituição Federal de 1988, tendo cada PPA um período previsto para quatro anos.

O primeiro PPA correspondeu ao período de 1991 a 1995, tendo cinco anos, que, conforme ALMEIDA (2004) foi elaborado apenas visando ao cumprimento da referida constituição, sem ter, de fato, algum tipo de efeito econômico em realização de metas.

O referido plano foi instituído pela Lei nº 8.173, apresentando um diagnóstico da economia brasileira, além de diretrizes a serem seguidas pelo governo.

Segundo GARCIA (2000), esse primeiro PPA não foi reconhecido como instrumento de planejamento, sendo aprovado de forma burocrática, sem maiores debates.

Conforme LAGE (2006), o PPA 1991-1995 foi elaborado na gestão do Presidente Fernando Collor, objetivando ao controle inflacionário e consequente eliminação da ciranda financeira, bem como a credibilidade do governo, sendo, na realidade, uma verdadeira peça de ficção, inconsistente em seus próprios argumentos, insustentável em seus próprios métodos.

O PPA de 1996 a 1999 “Brasil em Ação” foi instituído pela Lei nº 9.276, no governo de Fernando Henrique Cardoso, inovando novos conceitos como o gerenciamento de grandes empreendimentos estratégicos.

Nesta época, o Brasil enfrentava problemas de alta inflação, atraso do Estado, das

empresas, além da desigualdade social e mão de obra não qualificada.

Segundo SERRA (1995), a tarefa principal seria enfrentar o cenário existente da época com uma política de tornar permanente as condições de estabilidade, voltando ao crescimento do nível de emprego com melhores salários.

O plano não foi restrito apenas à área federal, prevendo parcerias com Estados e Municípios, além do setor privado.

O plano tinha como estratégia a construção de um Estado moderno, a redução do desequilíbrio social e políticas de abertura comercial, com cerca de um terço dos recursos destinados a investimentos, e dois terços para programas sociais.

O plano também promoveu um novo arranjo de gestão, com a instituição da figura do gerente para quarenta e dois projetos estratégicos, que acabou por orientar algumas das mudanças promovidas no PPA seguinte.

O plano demonstrou um amadurecimento em relação ao anterior, principalmente na tentativa de inclusão de um critério estratégico ao sistema de planejamento do governo.

O PPA de 2000 a 2003 “Avança Brasil”, instituído pela Lei nº 9.989, lançado no segundo mandato do governo de Fernando Henrique Cardoso, introduziu a gestão por resultado, incorporando um modelo gerencial com avaliação do desempenho dos programas utilizando indicadores. O plano era composto por 365 programas, prevendo parcerias com o setor privado, Estados e Municípios.

Os dois primeiros PPA não provocaram grandes impactos na transição de um modelo de gestão normativa para uma abordagem estratégica, sendo o referido plano um marco ao processo de transição, com propósito de compreender o planejamento público com algo mais que o planejamento econômico.

O plano apresentou uma evolução no processo, proporcionando uma ampla discussão de sua real necessidade, o que conferiu transparência a novos rumos do PPA, com

eventuais mudanças de trajetória ou adequações.

Conforme LAGE (2007), o “Avança Brasil” utilizou-se do planejamento normativo tradicional, considerando aspectos estratégicos e a ótica das ações governamentais, apresentando 28 macro-objetivos.

O PPA de 2004 a 2007, “Brasil de Todos”, previa a maior participação dos Estados e da sociedade no debate das prioridades do plano, sendo instituído pela Lei nº 10.933.

Conforme SERAFIM (2009), esse plano foi elaborado com fornecimento de informações relevantes pelos Estados, e no caso dos transportes mostrou que as prioridades do plano eram a melhoria da malha existente, o término das obras já iniciadas e o início de novas obras, que rompessem pontos de estrangulamentos críticos.

Na ocasião, o Presidente da República evidenciou ser o principal intuito do plano “fazer da justiça social a nova alavanca do desenvolvimento”, a partir da retomada do crescimento com geração de empregos, distribuição de renda e inclusão social, bem como o crescimento econômico do setor público, com a participação da sociedade civil e da iniciativa privada.

O PPA de 2008 a 2011, “Desenvolvimento com Inclusão Social e Educação de Qualidade”, instituído pela Lei nº 11.653, teve como meta principal o crescimento econômico, a inclusão social e a redução de disparidades regionais, sendo criados o “Plano de Desenvolvimento da Educação” (PDE) e o “Programa de Aceleração do Crescimento” (PAC).

O plano incluiu obras públicas estratégicas para promover o crescimento da economia e desenvolvimento do país.

As prioridades do plano eram a promoção de distribuição de renda, a elevação da qualidade do ensino, aumento da produtividade, da competitividade, a expansão do mercado do consumo de massa, a utilização da diversidade dos recursos naturais, a melhoria da

infraestrutura, inclusive urbana, a redução das desigualdades regionais e a segurança e fortalecimento da democracia e da cidadania.

O PPA de 2012 a 2015, “Mais Brasil”, foi instituído pela Lei nº 12.593, definindo diretrizes, objetivos e metas com propósito de viabilizar a implementação e a gestão das políticas públicas, orientar a definição de prioridades e auxiliar na promoção do desenvolvimento sustentável.

O referido PPA tem como diretrizes: a garantia dos direitos humanos; a ampliação da participação social; a promoção da sustentabilidade ambiental; a valorização da diversidade cultural; a excelência na gestão para garantia de bens e serviços à sociedade; a garantia da soberania nacional; o aumento da eficiência dos gastos públicos; o crescimento econômico sustentável; o estímulo e a valorização da educação, da ciência e da tecnologia.

O presente PPA organiza a atuação governamental por meio de programas Temáticos e de Gestão, a manutenção e serviços ao Estado.

Os programas Temáticos expressam e orientam a ação governamental para a entrega de bens e serviços à sociedade, e os programas de Manutenção, Gestão e Serviço ao Estado expressam e orientam as ações destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção.

Os programas destinados exclusivamente a operações especiais, não integram o presente plano.

Os programas Temáticos são compostos por objetivos, indicadores, valor global e valor de referência, tendo como objetivo o que deve ser feito, tendo dentro de seus atributos: medida do alcance do objetivo ou meta, podendo ser de natureza quantitativa e qualitativa; órgão responsável cujas atribuições mais contribuem para a implementação do objetivo; iniciativa, atributo que declara a entrega de bens e serviços à sociedade, resultantes de ações governamentais; e o indicador auxilia o monitoramento e avaliação de um programa.

Conforme Tutorial da proposta orçamentária 2013 da DGOM, a gestão do citado

plano observará os princípios da publicidade, eficiência, impessoalidade, economicidade e efetividade, e compreenderá a implementação, monitoramento, avaliação e revisão dos programas, objetivos e iniciativas. Será mantido o sistema de informações para apoio à gestão do plano, que será atualizado permanentemente, abrangendo a execução financeira dos programas e iniciativas, o alcance das metas e o acompanhamento dos indicadores.

Em virtude das grandes mudanças introduzidas pelo referido plano, a MB realizou, em novembro de 2012, a referida adequação do seu sistema de gestão, ao novo Plano Plurianual do Governo Federal.

4 ADEQUAÇÕES DO SPD AO PPA REALIZADAS PELA MB

4.1 Histórico

Os dois planos plurianuais criados na década de 90, o primeiro no período de cinco anos (1991 - 1995) e o segundo de quatro anos (1996 - 1999), não tiveram êxito, em virtude de limitações técnicas e estruturais.

Após o fracasso dos PPA a equipe de planejamento e orçamento do governo em conjunto concebem o terceiro PPA “Avança Brasil” para o quadriênio 2000 – 2003 (BRASIL, 2002, p.33).

Para evitar o mesmo destino dos seus antecessores, o Poder Executivo consegue aprovar, neste plano, a presença de quatro princípios fundamentais para garantir a gestão e a preservação do plano: a integridade do plano, a integração plano e orçamento, a flexibilidade e a avaliação (BRASIL, 2002, p.33).

O quarto e último princípio, da avaliação, exige a “apresentação dos relatórios de avaliação da execução dos programas, para efeito do estabelecimento de prioridades e metas por meio da lei de diretrizes orçamentárias” (BRASIL, 2002, p.33), permitindo o gerenciamento e a avaliação de desempenho em todos os programas do Governo Federal.

Segundo GIACOMONI (2005), o sucesso do PPA depende de elementos críticos, dentre eles medidas de desempenho com o propósito de medição das realizações (produto final) e os esforços despendidos na execução dos programas.

O plano “Avança Brasil” rompeu com a tradicional administração burocrática e inaugurou a era da gestão por resultados no setor público federal.

Em 2009, por imposição do Tribunal de Contas da União (TCU), a gestão da unidade jurisdicional (UJ) deixa de ser apenas voltada para “conformidade da gestão, ou seja, na verificação da legalidade, da legitimidade e da economicidade

dos atos e fatos inerentes à administração financeira, orçamentária e patrimonial das UJ, com forma de inibir a má utilização dos recursos públicos” e assume, também, a vertente do desempenho da gestão pública, ou seja, passa a realizar uma avaliação operacional, verificando” a eficiência, eficácia e efetividade dos atos e fatos da administração financeira” (BRASIL, 2009 d, p.4).

Segundo EMYGDIO (2010) embora exista uma área de tangência entre o SPD e o PPA, os resultados apresentam divergências em virtude da falta de um objetivo comum entre os dois sistemas.

“Portanto, uma avaliação pelo Conselho Financeiro e Administrativo da Marinha (COFAMAR) dificilmente conseguirá avaliar uma ação governamental, uma vez que esta pode ser executada de forma parcial por diversos PB e simultaneamente distribuída por várias Ações Internas” (BARREIROS, 2009, p.33).

Em virtude do aperfeiçoamento do PPA, cujo marco foi o “Avança Brasil”, a MB desde 2006 realizou reuniões com representantes do Estado-Maior da Armada (EMA), dos ODS, da Coordenadoria de Orçamento da Marinha (CORM), da Diretoria de Administração da Marinha, e das Relatorias de Planos Básicos, visando à adequação do SPD ao PPA. Como resultado das reuniões, foram encaminhadas sugestões de adequação dos projetos do SPD vinculados às ações do tipo Atividade e as do tipo Projeto.

Conforme descrito no capítulo anterior, a ação do tipo Atividade resulta em um produto ou serviço necessário à ação de governo, tendo como exemplo a ação 2345, Missão Antártica. A ação do tipo Projeto envolve um conjunto de operações, limitadas no tempo, resultando em um produto, que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação de governo, tendo como exemplo a ação 1944-Modernização de Meio Navais.

4.2 Adequação realizada em 2008

No último quadrimestre do ano de 2008, foi realizada a adequação do SPD ao PPA, mediante a transposição dos antigos projetos do SPD para as novas Ações Internas, com redução do faseamento das ações criadas. Na época, existiam trezentos e oitenta e um projetos no SPD, que foram reduzidos para cento e cinquenta e três Ações Internas.

Tal adequação permitiu a compatibilização da terminologia usada no SPD, em relação ao PPA, resultando no aperfeiçoamento administrativo, aprimorando o sistema da Marinha ao do Governo Federal, com os respectivos sistemas gerenciais de informações (SIPLAD e SIGPLAN).

Na adequação realizada, foram extintos os conceitos existentes nos antigos projetos que eram dos tipos Atividade Padronizada (PAP), de Atividade Não Padronizada (PANP), de Investimento (PINV) e Homólogo, substituindo-os pelos conceitos do PPA: Atividade, Projeto e Operação Especial.

Os projetos do tipo PAP eram destinados a prover recursos financeiros para atendimento de necessidades usuais relacionadas com o funcionamento e a manutenção da Organização Militar.

Os projetos do tipo PANP eram destinados às necessidades específicas de alguma Organização Militar ou relacionada a uma tarefa individualizada, como aquisição de munição, abastecimento de combustíveis e lubrificantes, ou obtenção de sobressalentes, não obedecendo a uma padronização de uso comum.

Os projetos do tipo Investimento eram aqueles de caráter eventual e temporário, que modificavam, qualitativa ou quantitativamente, o patrimônio da MB.

Finalmente, os projetos do tipo Homólogo, eram aqueles destinados a prover recursos financeiros para atendimento de necessidades inesperadas ou fortuitas surgidas

durante o exercício financeiro, relacionadas com o funcionamento e manutenção das Organizações Militares, evitando que tais necessidades fossem custeadas diretamente pelos PAP.

Foi também reduzida a quantidade de fases, visando a aperfeiçoar o processo orçamentário, diminuindo, conseqüentemente, a quantidade de ALTEPA, que, conforme descrito no primeiro capítulo, é um documento tramitado no SIPLAD para, dentre outras finalidades, realizar remanejamentos de créditos entre fases de um mesmo projeto ou na situação atual na Ação Interna. Os projetos tipo PAP, que possuíam duas fases, sendo uma para funcionamento e a outra para manutenção da Organização Militar, na Ação Interna, foi reduzida a apenas uma única fase, simplificando o acompanhamento da execução do plano de ação, ou seja, do exercício financeiro.

A criação de novas Ações Internas somente deverão ser propostas nos casos cujas metas, comprovadamente, não possam ser obtidas por meio da execução daquelas já existentes.

As propostas das Ações Internas, durante o processo de adequação, foram tramitadas pelas relatorias de Planos Básicos, no SIPLAD, com pareceres dos respectivos ODS, da DADM e aprovação do EMA.

A execução do plano de ação 2009 e o planejamento de 2010 foram realizados com as novas Ações Internas.

Foram também iniciadas as realizações de oficinas de monitoramento para os assessores dos gerentes de programas e coordenadores de ações do PPA, visando a uniformizar conhecimentos para os relatórios do SIGPLAN, incentivando a participação no processo de planejamento e execução do orçamento da Marinha.

O submódulo gerencial do SIPLAD foi remodelado, para atendimento das demandas dos gerentes de programas e coordenadores de ações, principalmente relativo ao

acompanhamento e monitoramento, físico-financeiro das metas.

A dinâmica do planejamento e da execução orçamentária demanda a adoção de uma sistemática de processo contínuo, no processo de adequação no sistema da Marinha com o do Governo Federal.

Como o presente estudo visa a uma reestruturação da gestão de obras civis da MB, a seguir será relatado como ocorreu o processo de adequação supracitado no Plano Básico ECHO, destinado às bases navais e aéreas, conforme descrito no primeiro capítulo.

Antes da adequação, o referido Plano Básico era constituído de quinze programas, com diversos projetos em cada um. Como exemplo, no Programa E-01, destinado à Base Naval de Aratu (BNA), existiam projetos para a construção de paióis de munição, oficinas, prédios administrativos, dentre outras metas.

Para atendimento de novas necessidades, eram tramitadas no SIPLAD propostas de criação de novos projetos do tipo Investimento, que chegavam a uma grande quantidade, sobrecarregando o SIPLAD. O referido Plano Básico chegou a possuir uma centena de projetos, o que tornava o ciclo de planejamento, no período da revisão do Plano Básico ECHO, uma tarefa muito pesada, uma vez que todos os projetos eram revistos.

No processo de adequação, existiam, na época, cinquenta e oito projetos, uma vez que muitos projetos, sem grande relevância há mais de cinco anos sem receber recursos financeiros, foram extintos para redução da carga burocrática.

A adequação reduziu o PB ECHO de cinquenta e oito projetos para apenas cinco Ações Internas, cada uma vinculada a uma ação de governo.

A Ação Interna E-1309 aglutinou vinte e cinco projetos na ação de governo 1945- Modernização de Instalações Militares Terrestres. A Ação E-1310 aglutinou vinte e três projetos na ação de governo 1952- Construção de Organizações Militares Terrestres. As Ações Internas E-1312 e E-2311 aglutinaram nove projetos nas ações de governo 1485-

Construção de Próprios Nacionais Residenciais para a MB, e 8962- Aquisição de Próprios Nacionais Residenciais para as Forças Armadas, respectivamente. Finalmente, a Ação Interna E-8308 substituiu o antigo PAP, continuando na ação de governo 2000-Administração da Unidade.

Os projetos do tipo Investimento possuíam, no mínimo, quatro fases, sendo: Estudos e Projetos, Obras Civis, Mobiliário e Utensílios, e Equipamentos Específicos.

Os projetos de grande vulto ou complexidade possuíam a fase destinada às obras civis, subdividida em diversos itens, destinados a prédios administrativos, oficinas, diques, redes, urbanização, dentre outras metas. A adequação reduziu as centenas de fases-itens existentes para apenas cinco fases, sendo uma destinada a cada Ação Interna.

A adequação praticamente eliminou a necessidade de criação de novas Ações Internas, uma vez que qualquer meta nova ou necessidade é abarcada nas Ações Internas existentes.

Em virtude do Programa Nuclear da Marinha (PNM), destinado à construção de submarinos de propulsão nuclear (PROSUB), houve a necessidade de criação de duas Ações Internas, sendo uma destinada à construção da base naval e do estaleiro, e outra destinada à obtenção de residências vinculadas à ação de Governo 123G- Implantação de Estaleiro e Base Naval para Construção e Manutenção de Submarinos Convencionais e Nucleares.

No sistema anterior, em virtude da grande quantidade de projetos, os remanejamentos de recursos resultavam em um grande número de ALTEPA em tramitação no SIPLAD. O sistema atual reduziu muito o volume de ALTEPA, uma vez que existindo apenas uma fase em cada Ação Interna, o remanejamento é realizado por uma simples alteração de crédito (ALTCRED) no SIPLAD, realizando a transferência de recursos entre duas Organizações Militares. A ALTEPA do tipo Remanejamento é necessária, apenas, no caso de transferência de créditos entre duas Ações Internas.

Como exemplo, os nove projetos destinados à obtenção de residências, sendo cada um referente a um Distrito Naval, possuíam, em média, vinte fases cada projeto, relativas a cada localidade ou cidade da Área de Jurisdição do referido Distrito Naval. A Ação Interna criada, além da redução de nove projetos para uma única Ação Interna, aglutinou as cerca de cento e oitenta fases para apenas uma, com o título Obras Civis.

4.3 Adequação realizada em 2012

O PPA 2012-2015 promoveu mudança da visão do orçamento-programa para o orçamento por resultado, além da redução na quantidade de Ações Orçamentárias do Governo Federal.

A ênfase no escopo das Ações Orçamentárias reside na geração de produtos percebidos pela sociedade, ou seja, em atividades e projetos que entregam bens e serviços finais à sociedade, além das que visam à aquisição de insumos estratégicos.

O núcleo conceitual do orçamento por resultados se assenta sobre a ideia básica de que a informação sobre o desempenho de órgãos, agências e programas deve ser desenvolvida, integrada ao processo orçamentário e, principalmente, utilizada como elemento relevante do processo de tomada de decisão.

Visando a adequação do SPD ao novo PPA, a MB adotou o novo conceito com a criação dos Planos Orçamentários (PO), sendo cada plano vinculado a uma Ação Orçamentária.

Os Planos Orçamentários têm como principais objetivos: identificação de submetas a partir da aglutinação das Ações Orçamentárias; acompanhamento ou monitoramento das prioridades do Poder Executivo; e acompanhamento das prioridades dos Órgãos.

Como exemplo, podemos citar:

Como era antes:

Ação 2861- Formação da Reserva Mobilizável

Ação 8953- Formação, Aperfeiçoamento e Especialização de Militares e Civis da Marinha.

Como ficou:

As duas ações acima foram aglutinadas na ação N3C6- Capacitação Profissional da Marinha, sendo o PO 01-Formação da Reserva Mobilizável, e o PO 02- Capacitação de Militares e Civis.

Cada conjunto formado por uma Ação Orçamentária com seus Planos Orçamentários concentram as informações sobre a referida Ação Orçamentária em somente um Coordenador de Ação.

No exemplo acima, o Coordenador de Ação é a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha.

A nova estrutura exige um melhor planejamento, visando a evitar a necessidade de trocas de créditos entre Planos Orçamentários de uma mesma Ação Orçamentária, uma vez que estas trocas somente poderão ser realizadas pela Secretaria de Orçamento Federal (SOF), que poderá questionar a mudança da meta daquele crédito orçamentário.

Na situação do PB ECHO, as duas Ações Orçamentárias, sendo uma destinada à construção de residências e a outra à aquisição por oportunidade, foram aglutinadas em uma única ação, visando à obtenção, facilitando a execução do plano de ação. Até 2012, os recursos do PPA relativo a residências, eram provisionados nas duas Ações Internas vinculadas às duas Ações Orçamentárias do Governo. A dificuldade era o recebimento de um crédito destinado à construção e não haver terreno para realização das obras civis. A troca, visando à compra de residências, como envolvia ações com finalidades diferentes, teria de ser

submetida à aprovação do Congresso Nacional ou transferida para outra Organização Militar que pudesse utilizar os recursos financeiros.

Em face das alterações introduzidas no Sistema de Planejamento e Orçamento Federal, decorrentes dos novos marcos conceituais do PPA 2012-2015 e do cadastro de Ações Orçamentárias, este com a criação de Planos Orçamentários, o Secretário-Geral da Marinha, constituiu um Grupo de Trabalho (GT), com o propósito de estudar e propor ações para adequação do SPD ao novo PPA. Tal estudo foi aprovado em 31 de outubro de 2012.

A implementação do estudo do GT acarretou em mudanças estruturais no SPD e no SIPLAD com a adequação das Ações Internas definidas para o exercício de 2013.

Tendo em vista que o presente estudo aborda apenas a gestão de obras civis, a seguir é apresentado como ficaram as duas Ações Orçamentárias e o seu relacionamento com o Sistema da MB.

Ação Orçamentária 20XQ- Aquisição e Construção de Próprios Nacionais Residenciais para a Marinha.

A referida Ação Orçamentária será monitorada pela MB, por meio de nove Planos Orçamentários, sendo cada plano destinado à obtenção de residências na área de jurisdição de cada um dos nove Distritos Navais. Como exemplo, o Plano Orçamentário (004) refere-se ao Comando do Quarto Distrito Naval.

O relator dos nove Planos Orçamentários, acima citados, é o Plano Básico ECHO, sendo o Comando de Operações Navais o Coordenador da Ação Orçamentária.

Ação Orçamentária 20SE- Adequação e Construção de Organizações Militares Terrestres.

A Ação Orçamentária será monitorada pela Marinha, por meio de nove Planos Orçamentários, conforme a seguir:

PO (01) – Adequação e construção de instalações de ensino da Marinha, cuja

relatoria é o PB Índia;

PO (02)- Adequação e construção de instalações de saúde da Marinha, cuja relatoria é o PB HOTEL;

PO (03)- Adequação e construção de instalações terrestres no Rio de Janeiro, cuja relatoria é o PB ECHO;

PO (04)- Adequação e construção de instalações terrestres fora do Rio de Janeiro, cuja relatoria é o PB XRAY;

PO (05)- Adequação e construção de instalações terrestres integrantes do Sistema de Segurança do Tráfego Aquaviário (SSTA), cuja relatoria é o PB LIMA;

PO (06)-Adequação e construção de instalações terrestres destinadas aos Fuzileiros Navais, cuja relatoria é o PB CHARLIE;

PO (07)- Adequação e construção de instalações terrestres destinadas à ciência, tecnologia e inovação da Marinha, cuja relatoria é o PB VICTOR;

PO (08)- Adequação e construção de instalações terrestres destinadas às atividades administrativas e logísticas da Marinha, cuja relatoria é o PB ZULU; e

PO (09)- Adequação e construção de instalações terrestres de emprego geral da Marinha, cuja relatoria é o PB ECHO. Cabe observar que neste PO, houve migração de metas dos Planos Básicos DELTA e JULIET.

O coordenador da referida Ação Orçamentária é a DGMM.

Ambas as Ações Orçamentárias pertencem ao Programa de Governo 2058- Política Nacional de Defesa.

A novidade implementada no SPD foi a criação de relatoria de empreendimento modular, ou seja, de investimento que envolve diversos Planos Básicos. Como exemplo, o Programa de Construção dos Submarinos de Propulsão Nuclear, que inclui a construção naval, a construção civil, pessoal, sistema nuclear, dentre outros, tem como relatoria a

Comissão do Gerenciamento do Programa de Submarinos (COGESN).

No caso da gestão de obras civis, as metas de construção da base naval, do estaleiro, e de residências saíram do PB ECHO.

As mudanças que ocorreram nos últimos anos nos Planos Plurianuais do Governo Federal, decorrentes de fatores políticos, econômicos, dentre outros, resultaram nas duas adequações do SPD ao PPA supracitadas, com grandes alterações no sistema de gestão da MB.

Sendo o PPA um plano de curto prazo de quatro anos, provavelmente, em breve, a Marinha estará realizando uma nova adequação do SPD.

5A GESTÃO DE OBRAS CIVIS DA MB

5.1 Estrutura

Conforme descrito no primeiro capítulo, a Marinha pautou o planejamento, a execução e controle dos recursos, segundo áreas de atuação semelhantes, como o PB HOTEL (saúde), PB ÍNDIA (ensino), dentre outras áreas de atuação.

No SPD, existem diversos Planos Básicos que realizam obras civis em instalações terrestres da MB, como o Plano Básico Índia (escolas, centros de instrução), o PB HOTEL (hospitais, ambulatórios), o PB LIMA (capitanias), dentre outros planos.

Em 2012, o SPD possuía vinte e três Ações Internas vinculadas à Ação Orçamentária 20SE, já comentada anteriormente. Os Planos Básicos envolvidos eram o DELTA, HOTEL, ÍNDIA, JULIET, LIMA, PAPA, VICTOR, ZULU e o ECHO.

Em decorrência da nova adequação realizada em novembro de 2012, para cumprimento do atual PPA, a Ação Orçamentária 20SE constituída por nove Planos Orçamentários passou a ser integrada por oito relatorias de Planos Básicos com obras civis (CHARLIE, ECHO, HOTEL, ÍNDIA, LIMA, XRAY, VICTOR e ZULU), envolvendo cinco ODS.

5.2 Proposta de reestruturação

A reestruturação, em estudo, significa a migração de todas as Ações Internas destinadas às obras civis, existentes nos diversos Planos Básicos, para o PB ECHO.

Na visão do pesquisador, a adoção da presente proposta teria, em princípio, as seguintes vantagens:

Centralizaria a gestão de obras civis na DOCM, que é a Organização Militar

especializada em engenharia civil e arquitetura da MB;

Os Planos Básicos envolvidos cuidariam apenas da gestão de suas áreas de atuação específicas, como saúde, ensino, abastecimento, dentre outras;

Reduziria a carga burocrática do SPD com aglutinação de Ações Internas e Planos Orçamentários; e

Contribuiria com o monitoramento e controle físico-financeiro do PPA, uma vez que as informações seriam prestadas pela DOCM diretamente ao Coordenador da Ação (DGMM), que é seu próprio ODS. Na situação atual, as informações são prestadas ao Coordenador da Ação por oito Planos Básicos e cinco ODS, podendo comprometer as informações prestadas ao Governo Federal.

As comunicações entre os profissionais correspondem as mais importantes tarefas dentro do gerenciamento de projetos. Esta afirmativa pode ser corroborada pelos autores abaixo:

Segundo MULCAHY (2007), as comunicações são o principal problema do gerente de projeto, iniciante em um projeto, pois este não se preocupa com tais comunicações, apenas divulga relatórios de situação.

Este autor acredita que por trás de muitas dificuldades, existe apenas uma causa, a comunicação. As falhas escondem, na maioria das vezes, sérios problemas de relacionamento e de desajuste de foco. Os problemas das comunicações estão na base dos grandes conflitos das empresas, sabotando decisões, ações e metas.

Conforme VARGAS (2010), a maior ameaça para projetos é a falha nas comunicações entre os profissionais envolvidos. A nossa cultura não valoriza o profissional por suas habilidades como comunicador, apenas como um técnico.

Assim, entende-se que uma comunicação bem estabelecida acelera os processos internos, facilitando a solução de problemas, conflitos e a tomada de decisão de forma mais

rápida e eficaz.

Ainda segundo VARGAS (2010), em um ambiente em que as partes são interdependentes para o andamento de um processo, a falta do elo entre as mesmas resulta em tarefas não executadas com sucesso, prazos vencidos e desgaste da equipe.

A comunicação é um processo complexo, e as possibilidades de enviar ou receber mensagens de maneira errada ou distorcida são numerosas. Frequentemente, as pessoas se perguntam: “o que significa isso?” ou “o que isto quer dizer?”, quando a comunicação não é eficiente ou eficaz. (CHIAVENATO, 2004, p. 418)

Assim, um dos grandes desafios na gestão de projetos é a comunicação, isto é, fazer com que todos tenham as informações corretas, coerentes e no momento certo. Para que isto ocorra, é necessário que exista um fluxo de comunicação eficiente entre todos os envolvidos nos projetos.

Antes da primeira adequação do SPD ao PPA, ocorrida em 2008, o PB ECHO era constituído por quinze programas, citados a seguir:

- E (01): Base Naval de Aratu;
- E (02): Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia;
- E (03): Base Naval de Val-de-Cães;
- E (04): Base Naval de Natal;
- E (05): Base Fluvial de Ladário;
- E (07): Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro;
- E (08): Base Almirante Castro e Silva;
- E (10): Administração da DOCM;
- E (11): Base Naval do Rio de Janeiro;
- E (12): Estação Naval do Rio Negro;
- E (13): Complexo Naval de Mocanguê;

- E (14): Estação Naval do Rio Grande;
- E (15): Aquartelamento do Corpo de Fuzileiros Navais;
- E (16): Obtenção de Próprios Nacionais Residenciais; e
- E (17): Organizações Militares Terrestres.

Os programas E- 06 e E- 09 foram extintos antes dos anos 80.

Em 1993, ocorreram duas migrações de Planos Básicos para o PB ECHO. Os projetos do tipo Investimento, destinados a obras civis, existentes no PB CHARLIE, foram transferidos para o PB ECHO, sendo criado o Programa E- 15 supracitado. Do mesmo modo, os projetos destinados à obtenção de residências, existentes no PB ZULU, foram transferidos para o PB ECHO, sendo criado o Programa E- 16 supracitado. Para atendimento às instalações terrestres não enquadradas nos programas E- 01 a E- 16, foi criado o Programa E- 17 também supracitado.

Embora o PB ECHO seja destinado à realização de obras civis em bases navais e aéreas, sempre executou obras em localidades fora das citadas bases.

No Programa E- 16, parte do processo de obtenção ocorre por meio da aquisição de unidades residenciais por oportunidade, nas mais variadas localidades, bem como construções de prédios e casas fora das bases da Marinha.

Obras civis da área de Saúde, como ambulatórios, foram realizadas pelo PB ECHO. Na área de Ensino, centros de instrução vêm sendo executados no PB ECHO.

A modernização da capitania de Santos foi realizada no Programa E- 17.

Paióis de munição que eram construídos fora das bases foram migrados do PB FOXTROT para o PB ECHO, na adequação do SPD ao PPA realizada em 2008, conforme citado no terceiro capítulo.

Na visão do pesquisador, cada relatoria de PB deveria atuar dentro de sua área específica. A DOCM cuidaria da gestão das obras civis e as demais relatorias envolvidas

tratariam apenas da gestão específica de sua área de atuação, como saúde, ensino, etc.

Como exemplo, dentro do Setor do Material da Marinha, a construção de um navio de guerra está incluída no PB ALFA, cuja relatoria é a Diretoria de Engenharia Naval, conforme citado no primeiro capítulo. O armamento, como canhões e mísseis da referida embarcação, está incluído no PB FOXTROT, cuja relatoria é a Diretoria de Sistema de Armas e Sensores. Caso o navio seja uma fragata com helicóptero, a aeronave faz parte da gestão do PB BRAVO, cuja relatoria é a Diretoria de Aeronáutica da Marinha.

A transferência de obras civis de outros ODS para o Setor do Material da Marinha não seria novidade, tendo em vista que a grande maioria das metas relativas à construção civil é da área de jurisdição do Setor Operativo, ou seja, do Comando de Operações Navais, relatora do PB XRAY.

Cabe observar que a elaboração de Projetos de Investimento ou Ações Orçamentárias, em obras civis, necessárias aos diversos relatores de Planos Básicos, requer pareceres, vistorias, avaliações e assessorias da DOCM, com relação aos aspectos técnicos envolvidos.

A pulverização de Ações Internas em obras civis, pelas diversas relatorias, cria uma tendência à despadronização dos requisitos técnicos associados a projetos de engenharia, licitações e contratos.

Cabe às Diretorias Especializadas, na função de relatores de Planos Básicos, a direção executiva das atividades relacionadas às suas áreas técnicas. Para tanto, deve orientar, coordenar e controlar as atividades do Plano Diretor no âmbito de seus respectivos Planos Básicos.

O sistema atual, onde diversos Planos Básicos possuem Ações Internas destinadas à execução de obras civis, apresentam dificuldades com relação ao conhecimento técnico relativo ao detalhamento das metas a serem executadas, cuja DOCM é plena conhecedora.

Em 2001, por determinação do CM, foi realizado um Estudo de Estado-Maior pelo Comando de Operações Navais, para verificar a viabilidade de criação, no PB XRAY, de Projetos de Investimento, relacionados a obras civis, uma vez que nos últimos exercícios, da época, os projetos do PB ECHO que atendiam as Organizações Militares Terrestres subordinadas ao Setor Operativo, receberam baixa prioridade na alocação de créditos no plano de ação. Dos noventa projetos existentes no PB ECHO, cerca de 90% eram destinados ao Setor Operativo, estando 30% destes sem receber recursos há mais de cinco anos.

No estudo realizado, foram analisadas duas soluções possíveis:

Manter a situação atual, ou seja, os projetos de obras civis permaneceriam no PB ECHO; e

Criar, no PB XRAY, Projetos de Investimento em obras civis, para absorver as necessidades do Setor Operativo.

Na conclusão daquele estudo, foi adotada a solução um, supracitada, tendo em vista que era melhor a manutenção em um mesmo PB, para o acompanhamento e gestão de recursos dentro de uma única área de atuação, no caso obras civis, cuja responsabilidade permaneceria com a DOCM, Órgão Técnico para o assunto. Foi solicitada uma criteriosa reavaliação dos projetos, visando verificar suas permanências diante da realidade orçamentária da época, enxugando-se, assim, o PB ECHO.

Na visão do pesquisador, uma possível desvantagem na presente proposta esteja relacionada com o critério a ser adotado nas prioridades das metas físicas, durante o ciclo de planejamento, na elaboração das revisões dos Planos Básicos. Todos os Planos Básicos priorizam suas metas dentro das necessidades dos respectivos setores. Na centralização, em estudo, todas as obras civis da MB seriam priorizadas dentro do Setor do Material. As metas relevantes de cada PB geralmente estão relacionadas diretamente com suas atividades fins, ou seja, saúde, ensino, abastecimento, dentre outras atividades, ficando as obras civis em

prioridades mais baixas. Como exemplo, no PB PAPA destinado ao abastecimento, conforme descrito do primeiro capítulo, a prioridade são os combustíveis destinados aos navios, aeronaves, carros de combate, dentre outros meios, ficando a construção de um tanque de combustível em prioridade mais baixa. Como um segundo exemplo, no PB HOTEL, a infraestrutura hospitalar tem uma importância maior que a construção de um hospital. No Setor do Material, como exemplo, a construção de um hangar de helicópteros destinada ao Setor Operativo, terá alta prioridade, tendo em vista a aquisição das aeronaves. Assim, na opinião do pesquisador, uma centralização das obras civis no PB ECHO, não necessariamente poderá comprometer as prioridades dos demais setores envolvidos.

As considerações apontadas no presente capítulo motivaram o pesquisador propor uma reestruturação da gestão de obras civis mediante a centralização da construção civil no PB ECHO.

REESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE OBRAS CIVIS DA MB

6.1 O gerenciamento de projetos

6.1.1 Histórico

As Pirâmides do Egito, a Muralha da China, o Canal do Panamá, a Nave Apollo 11 e a Bomba Atômica, são exemplos de projetos famosos, que existem desde os primórdios da civilização.

Os princípios da gestão de projetos datam da segunda metade do século XIX, quando ocorreu um aumento dos novos negócios em escala mundial. A Revolução Industrial modificou a economia do mundo ocidental, surgindo a necessidade de estímulo à gestão de projetos.

Henry Gantt (1861-1919) é considerado o “Pai da gestão de projetos”, tendo estudado em detalhe a ordem das operações no trabalho.

Nos Anos 50, teve início a “Era Moderna” da gerência de projetos, com o surgimento do “Program Evaluation and Review Technique” (PERT), utilizado no programa do Míssil do Submarino Polaris da Marinha dos Estados Unidos da América e o “Critical Path Method” (CPM), Método do Caminho Crítico, ambos para o controle dos projetos.

Em 1969, durante a Guerra Fria, foi fundado o “Project Management Institute” (PMI), iniciando uma metodologia de gestão de projetos para servir às empresas desde a indústria de software até as grandes construtoras.

Em 1984, foi criada a Certificação “Project Management Professional” (PMP), e, em 1987, publicado o primeiro livro de boas práticas em gestão de projetos, o “Project Management Body of Knowledge” (PMBOK).

6.1.20 gerente de projetos

Um gerente de projetos é responsável pelo planejamento, monitoramento e controle de projetos, devendo estar alerta às mudanças e avaliando o desempenho de sua equipe.

Projetos de alta complexidade e/ou de vulto exigem gerentes experientes e hábeis.

Gerenciamento de custo, tempo e risco e capacidade de liderança são atributos para um bom desempenho de gerentes de projetos.

A escolha do gerente de um projeto é fator crítico para alcance do sucesso, fazendo certo as coisas certas, não assumindo responsabilidades por aquilo que não é especializado para fazer.

6.1.30 projeto

Um projeto bem gerenciado melhora a eficiência, evitando surpresas de situações desfavoráveis, otimizando a locação de recursos, e facilitando estimativas para futuros projetos.

Conforme PMBOK (2008), o ciclo de vida de um projeto apresenta uma fase inicial, com o termo de abertura e documentação de escopo. Nas fases intermediárias, o plano, processo e aceitação. Na fase final, a aprovação e entrega do produto, serviço ou resultado.

Um projeto apresenta três dimensões:

Ciclo de vida, constituído de análise, construção, aceitação e implementação;

Áreas de conhecimento, compostas de integração, escopo, tempo, custos, qualidade, relações humanas, comunicações, riscos, e aquisições; e

Grupos de processos de gerenciamento, constituídos de iniciação, planejamento,

execução, monitoramento, controle, e encerramento.

Equipe inexperiente, metas e objetivos mal estabelecidos, pouca compreensão da complexidade do projeto, tempo insuficiente para o planejamento, estimativas financeiras insuficientes, e sistemas de comunicações e de controle inadequados são as principais causas de fracasso de projetos.

Segundo PMBOK (2008), o gerenciamento de integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para possibilitar a sua gestão; o gerenciamento do escopo inclui o trabalho a ser realizado para obter um produto, serviço ou resultado; o gerenciamento de tempo inclui os processos necessários para que não ocorram atrasos no projeto; o gerenciamento de custos inclui os processos que evitem estimativas incorretas; o gerenciamento da qualidade inclui o processo de controle da qualidade para avaliação do desempenho do projeto; o gerenciamento de recursos humanos visa formar uma equipe de projeto bem definida que tenha capacidade técnica para realização do projeto; o gerenciamento das comunicações inclui um conjunto de processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento apropriado e destinação final das informações do projeto; o gerenciamento de riscos avalia as oportunidades e ameaças ao projeto, tomando medidas preventivas; e o gerenciamento de aquisições inclui os processos necessários para a conclusão do projeto.

6.2 Análise da proposta

Para análise da referida proposta de reestruturação, mencionada no quarto capítulo, foi tomado como base o guia PMBOK, criado pelo PMI, citado no item anterior do presente capítulo, o qual apresenta um conjunto de boas práticas em gerenciamento de projetos de pequeno, médio ou grande complexidade e/ou vulto, estando difundido em mais de cento e vinte países, inclusive sendo aplicado no PROSUB, e pelo TCU. Foram também

consideradas na análise, a experiência do pesquisador nas áreas de Plano Diretor, de coordenação de ações do PPA, e gerenciamento de obras civis como engenheiro da DOCM, além de ser pós-graduado em gestão de projetos, bem como opiniões de especialistas da MB, incluindo relatorias de Planos Básicos que realizam obras civis.

Conforme PMBOK (2008), o gerenciamento de projetos está agrupado em cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento.

Na gestão de obras civis da MB, podemos considerar a iniciação do processo, como os estudos e projetos de engenharia, incluindo custos e prazos necessários para a realização das metas físicas desejadas. Os diversos setores da Marinha solicitam à DOCM, uma vez que é uma Organização Militar Prestadora de Serviços (OMPS), a elaboração de estudos preliminares, projetos básicos bem como assessorias técnicas.

O planejamento corresponde às revisões dos Planos Básicos (ciclo de planejamento do SPD), explicado no primeiro capítulo, visando à aprovação de recursos financeiros pelo Governo Federal para o ano seguinte.

A execução inclui os processos licitatórios necessários à contratação de empresas especializadas no setor da construção civil, e a fiscalização das obras correspondentes, às quais os diversos setores da MB solicitam apoio técnico da DOCM.

O monitoramento/controle inclui o acompanhamento físico/financeiros dos contratos em andamento, bem como as informações gerenciais enviadas pela MB ao sistema de gerenciamento do Governo Federal.

O encerramento corresponde ao recebimento, pela MB, das obras civis realizadas pela firma contratada.

Segundo PMBOK (2008), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de um projeto, visando

cumprir seus requisitos.

Historicamente, os Planos Plurianuais do Governo Federal vêm passando por um processo de aperfeiçoamento. Se os dois primeiros planos não foram eficientes, conforme descrito no segundo capítulo, a partir do ano 2000, com o Plano “Avança Brasil”, houve a necessidade de uma gestão mais eficiente, exigindo um melhor preparo profissional dos gerentes de projetos. Atualmente, a gestão de obras civis pulverizadas em diversos Planos Básicos, é realizada por profissionais que talvez não tenham a experiência e a formação profissional suficientes, uma vez que principalmente o conhecimento é necessário, no caso a participação de engenheiros civis e arquitetos no gerenciamento de projetos.

O atual PPA, que apresenta mudanças estruturais, e os Planos Orçamentários criados pela Secretaria de Orçamento Federal (SOF) passaram a exigir um planejamento ainda mais eficiente. Tendo o PPA um ciclo de planejamento de médio prazo, de quatro anos, novidades certamente virão num futuro próximo. Cabe observar que a MB em um período curto, entre 2008 e 2012, realizou duas adequações do seu sistema de gestão com o sistema do Governo Federal, descritas no terceiro capítulo, exigindo um grande esforço de adaptação, pela MB, do SPD ao PPA.

Conforme descrito no item anterior do presente capítulo, as áreas do conhecimento do projeto vão desde a integração do projeto até a aquisição do bem, serviço ou finalidade. A ocorrência de falhas em qualquer uma das áreas poderá comprometer ou mesmo inviabilizar o projeto. Embora todas as áreas sejam importantes, os gerenciamentos de tempo e custos são aqueles que poderão apontar o sucesso ou fracasso do projeto.

Segundo PMBOK (2008), no gerenciamento de integração do projeto, são necessárias as inclusões dos processos e atividades que possibilitem o gerenciamento do projeto.

O conhecimento e as habilidades de um engenheiro civil ou arquiteto poderá

contribuir no gerenciamento da integração do projeto.

Conforme PMBOK (2008), no gerenciamento do escopo do projeto, são incluídos os processos necessários para a realização do trabalho, bem ou finalidade com sucesso.

A participação de engenheiros civis e arquitetos contribuiria com o gerenciamento do escopo, uma vez que possuem o conhecimento, habilidades e técnicas necessários na elaboração do projeto.

Segundo PMBOK (2008), no gerenciamento do tempo do projeto são definidas as atividades em uma sequência de tarefas, com duração das atividades, e desenvolvimento/controlado do cronograma.

Uma das atividades na realização de um projeto diz respeito aos estudos e projetos de engenharia necessários à execução das obras civis. As diversas relatorias de Planos Básicos/ODS solicitam à DOCM tais projetos, exigindo um esforço na coordenação e gestão do tempo, uma vez que as comunicações envolvem diversos setores com a referida diretoria especializada. A centralização proposta no presente estudo poderia tornar mais simples e rápido o processo, uma vez que a relatoria do PB ECHO está próxima ao departamento de projetos da DOCM, facilitando entendimentos técnicos entre os membros da equipe do projeto. Atrasos na elaboração de projetos de engenharia irão postergar processos licitatórios e assinaturas de contratos para a execução das obras civis, sendo um fator negativo nas informações gerenciais prestadas ao Governo Federal.

Outra atividade importante é o monitoramento/controlado das informações a serem prestadas ao Governo Federal. A atual existência de obras civis descentralizadas em diversos Planos Básicos/ODS torna complexa a tramitação de dados físico-financeiros, uma vez que o processo envolve informações dos diversos setores ao coordenador da Ação Orçamentária relativa à execução de obras civis, que é a DGMM. A centralização poderia contribuir com o gerenciamento do tempo, tendo em vista que as informações gerenciais seriam prestadas pela

relatoria do PB ECHO diretamente à DGMM, que é o seu próprio ODS.

As informações gerenciais relativas à fiscalização de obras, que quando solicitada, é realizada pela DOCM, poderá tornar-se uma tarefa difícil, uma vez que tais dados gerenciais, no caso da fiscalização sendo realizada pela DOCM, depende de entendimentos entre os diversos setores com os engenheiros da referida diretoria especializada. Na centralização em estudo, o gerenciamento do tempo poderia ser uma tarefa mais simples, envolvendo apenas a relatoria do PB ECHO com a fiscalização das obras civis.

O gerenciamento do tempo é cada vez mais importante em nossa vida profissional, tendo em vista que temos de procurar atender, da melhor maneira possível, em curto espaço de tempo, as nossas demandas diárias.

Segundo PMBOK (2008), as causas mais comuns de problemas nos custos de um projeto são motivadas pelas técnicas de estimativas incorretas, orçamentos sem flexibilidade e sobrecargas no cronograma de execução do projeto.

O conhecimento e a experiência de engenheiros civis e arquitetos, tanto no ciclo de planejamento, com a realização de orçamentos bem analisados, quanto na execução, monitoramento e controle durante a realização das obras civis, são fundamentais para o sucesso do projeto.

Segundo PMBOK (2008), os processos de gerenciamento da qualidade do projeto são: planejamento, realização da garantia e realização do controle da qualidade.

A gestão da qualidade na execução de uma obra não envolve somente a construção em si, mas também os relatórios de acompanhamento físico-financeiro, monitoramento e controle que, juntos, irão refletir na qualidade das informações gerenciais prestadas à Alta Administração Naval, bem como ao sistema de gerenciamento do Governo Federal. Na visão do pesquisador, a centralização em estudo poderia contribuir com o aprimoramento dos relatórios informados ao coordenador da Ação Orçamentária relativa à

realização de obras civis, que é a DGMM.

A qualidade visa à satisfação do cliente, no nosso caso as Organizações Militares da Marinha, bem como da sociedade e também do Governo Federal.

Conforme PMBOK (2008), dentre os processos de gerenciamento dos recursos humanos do projeto, o desenvolvimento do Plano de RH identifica as funções, responsabilidades e habilidades necessárias da equipe do projeto. Se os membros da equipe do projeto não tiverem as competências necessárias, o desenvolvimento do projeto poderá ser prejudicado.

Na visão do pesquisador, a centralização em estudo poderia contribuir durante a realização das obras civis, uma vez que a equipe do projeto, tanto na realização de projetos de engenharia, quanto na fiscalização das obras, bem como na elaboração dos relatórios de monitoramento e controle, seriam realizados pelos engenheiros civis e arquitetos da DOCM.

Os gerentes de projetos gastam a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto. (PMBOK, 2008, P. 243)

Na situação atual, os diversos gerentes das relatorias de Planos Básicos recebem informações das respectivas equipes de campo, ou seja, das localidades onde estão sendo executadas as respectivas obras civis, enviando os relatórios ao coordenador da Ação Orçamentária do PPA (DGMM).

O gerenciamento das comunicações, envolvendo atualmente diversos setores da MB, poderá tornar-se uma atividade complexa com desgaste das respectivas equipes. A centralização em estudo poderia simplificar a tarefa, uma vez que as comunicações necessárias seriam realizadas entre a relatoria do PB ECHO, a fiscalização das obras e a DGMM.

Segundo PMBOK (2008), a atividade de comunicação tem muitas dimensões em potencial, como: externa (cliente e público), formal (relatórios), informal (e-mails), dentre

outras.

Comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, no tempo adequado e com o impacto necessário. (PMBOK, 2008, P. 252)

Segundo PMBOK (2008), o planejamento inadequado das comunicações poderá causar problemas, como atrasos na entrega de mensagens, ou falta de comunicação para partes interessadas.

Como parte do processo de comunicação, o emissor é responsável por tornar as informações claras e completas, de modo que o receptor possa recebê-las corretamente e por confirmar se elas foram compreendidas adequadamente. O receptor é responsável por garantir que as informações sejam recebidas integralmente, compreendidas corretamente e confirmadas. Uma falha na comunicação pode ter um impacto negativo no projeto. (PMBOK, 2008, P. 255)

Na visão do pesquisador, a centralização poderia contribuir com o gerenciamento das comunicações, tendo em vista que tanto o emissor quanto o receptor seriam engenheiros civis e arquitetos da DOCM. Os relatórios apresentam informações técnicas que necessitam o conhecimento e habilidades de um especialista.

Conforme PMBOK (2008), os riscos são eventos futuros que poderão afetar o projeto para melhor ou pior, pedindo ações preventivas da equipe do projeto.

Os riscos afetos a um projeto poderão ocorrer em qualquer fase do mesmo, seja no ciclo de planejamento, quanto de execução, monitoramento e controle do projeto. Um engenheiro civil experiente poderá avaliar as oportunidades e ameaças ao projeto, dispondo do seu conhecimento, habilidades e técnicas.

Segundo PMBOK (2008), o gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar, adquirir produtos, serviços ou resultados.

O recebimento de uma obra pela MB é aprovado pelo engenheiro fiscal, sendo

emitido o Termo de Recebimento e Entrega da obra pela empresa contratada.

Embora a DOCM realize estudos e projetos de engenharia, bem como processos licitatórios, contratação de firmas especializadas e fiscalização de obras civis, na visão do pesquisador, a centralização em estudo poderá contribuir com o aprimoramento das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos acima analisadas.

A seguir, visando à ampliação do estudo será realizada uma análise baseada nas opiniões de especialistas em Plano Diretor e/ou PPA da Alta Administração Naval e relatorias de Planos Básicos que realizam obras civis.

Segundo o assessor do PPA no EMA, Capitão-de-Mar-e-Guerra CARRAZA (ANEXO A), a pulverização dos recursos de uma Ação Orçamentária por vários Planos Orçamentários, distribuídos por diversos setores da MB, dificulta a coordenação/gestão pela DOCM. A criação de um Empreendimento Modular específico para obras civis, gerenciado pela DOCM, seria uma forma de otimizar a aplicação desses recursos, sendo o Empreendimento Modular um excelente instrumento de planejamento e avaliação previsto no SPD.

Conforme mencionado no terceiro capítulo, com a adequação realizada no ano de 2012, foi implantada a relatoria de Empreendimento Modular, envolvendo diversos Planos Básicos. A criação de um Empreendimento Modular para obras civis, gerenciado pela DOCM, significa a centralização proposta no presente estudo, substituindo o PB ECHO pelo referido instrumento de gestão.

Conforme o assessor do Plano Diretor da DGOM, Capitão-Tenente BELLINI (ANEXO B), o grupo de trabalho que realizou a adequação em 2012, descrita no terceiro capítulo, criou um módulo de gestão atribuindo a responsabilidade de um Plano Orçamentário a um Relator de PB, onde cada ODS estabelece suas prioridades. Desta forma, a DGMM responsável pelo PB ECHO não pode priorizar obras civis de outros setores da MB.

Como já descrito, o PPA é um plano de médio prazo de quatro anos. As mudanças estruturais do atual plano, como também já mencionado no segundo capítulo,

acarretaram a necessidade de um estudo realizado por um Grupo de Trabalho, que resultou em um novo modelo de gestão do SPD. Não sabemos os rumos dos futuros Planos Plurianuais, uma vez que dependem de fatores políticos, econômicos, sociais, dentre outros. Na visão do pesquisador, a Marinha poderia, em um Grupo de Trabalho futuro, visando adequar o SPD ao novo PPA, analisar a viabilidade de criação de um Empreendimento Modular ou outra forma de centralização das obras civis na DOCM.

Conforme o assessor do Plano Diretor da relatoria do PB DELTA, Capitão-Tenente LENILTON (ANEXO C), as principais vantagens na presente centralização em estudo seriam a maior rapidez no suporte especializado para o desenvolvimento do projeto e redução na tramitação em ratificar/retificar e fiscalizar todo o andamento do projeto pela DOCM.

O sistema de gestão atual envolve muita burocracia dos diversos setores da MB com a DOCM, tanto na elaboração de projetos de engenharia quanto na realização de processos licitatórios, contratação de firmas especializadas e fiscalização de obras. Como já analisado anteriormente, a centralização contribuiria com a redução da carga burocrática, uma vez que todo o gerenciamento seria realizado pela DOCM.

Segundo o assessor do Plano Diretor da relatoria do PB HOTEL, Capitão-de-Mar-e-Guerra PAULO RENATO (ANEXO D), a centralização das obras civis no PB ECHO tiraria da referida relatoria a possibilidade de priorizar os interesses do Setor de Saúde da MB. A Diretoria de Saúde da Marinha ressen-te-se do apoio especializado na preparação de projetos básicos, processos licitatórios e fiscalização de obras. Cometemos erros comuns a quem não é especialista na realização de obras civis. O assunto fica cada vez mais complexo, exigindo a participação de organização técnica especializada, ou seja, a DOCM. Em resumo, a obtenção

dos recursos para as obras civis permaneceria sob a responsabilidade das diversas relatorias de Planos Básicos. A condução das obras de maior porte passaria à gestão da DOCM.

A maior parte das obras civis, subsidiadas no PB ECHO, sempre foi de outros setores da Marinha, conforme já descrito no quarto capítulo. Durante a realização da revisão do Plano Básico ECHO, até o ano de 2012, eram realizadas reuniões com a participação de representantes da Alta Administração Naval, incluindo os representantes dos outros setores com obras civis subsidiadas no PB ECHO, que eram do Setor Operativo e de Fuzileiros Navais. Nas reuniões, eram apresentadas pelo Diretor da DOCM, relator do PB ECHO, as prioridades do referido Plano Básico, para apreciação e análise pelos participantes da citada reunião. Em uma centralização futura, as reuniões poderiam ser realizadas com a presença de todos os setores envolvidos.

Na visão do pesquisador, se a relatoria de Empreendimento Modular existe para um projeto tão complexo como o PROSUB, poderia ser implantado para a realização de obras civis da MB.

A gestão de obras civis de grande vulto ou complexidade realizada pela DOCM contribuiria parcialmente com o aprimoramento, porém a centralização na visão do pesquisador seria mais eficiente, uma vez que a DOCM realizaria o ciclo de planejamento, de execução e controle.

Segundo o assessor do Plano Diretor da relatoria do PB ECHO, Capitão-de-Corveta MARCO ANTÔNIO (ANEXO E), embora a DOCM seja a Organização Militar da Marinha com expertise em engenharia civil, as reais necessidades poderiam continuar a cargo dos setores e a DOCM continuaria prestando apoio técnico na elaboração de projetos e fiscalização de obras.

Segundo o assessor do Plano Diretor da relatoria do PB ECHO, Capitão-de-Corveta MARCO ANTÔNIO (ANEXO F), encontra-se em andamento entendimentos entre a

Alta Administração Naval e a Secretaria de Orçamento Federal (SOF), para realizar mudanças em Planos Orçamentários referentes às duas Ações Orçamentárias destinadas a realização de obras civis na MB. A Ação Orçamentária 20XQ-Aquisição e Construção de Próprios Nacionais Residenciais passaria a ser gerenciada por apenas um Plano Orçamentário. Quanto a Ação Orçamentária 20SE-Adequação e Construção de Organizações Militares Terrestres, o Plano Orçamentário (04) seria extinto, sendo as metas incluídas no Plano Orçamentário (03). Caso as referidas mudanças sejam aprovadas, entrarão em vigor em 2014.

Conforme descrito no terceiro capítulo, na adequação do SPD ao PPA realizada em 2012, a Ação Orçamentária 20XQ foi constituída por nove Planos Orçamentários, sendo cada plano destinado a um Distrito Naval. A aglutinação, ora em estudo, contribuirá com remanejamentos de recursos financeiros na referida Ação, tendo em vista que remanejamentos entre Planos Orçamentários necessitam de autorização da SOF. Quanto a Ação Orçamentária 20SE, conforme descrita no citado capítulo, o Plano Orçamentário (03) é destinado à realização de obras civis no Rio de Janeiro, incluídas no PB ECHO, e o plano (04) as demais localidades, incluídas no Setor Operativo, no PB XRAY. Com a mudança, em estudo, o Plano Orçamentário (03) será destinado a todas as localidades, incluídas no PB ECHO. Assim, o PB ECHO voltaria a subsidiar e realizar integralmente as obras civis do Setor Operativo.

Cabe observar que mudanças poderão ocorrer a qualquer tempo, a critério da MB, não necessariamente durante um processo de adequação realizado por um Grupo de Trabalho. Tais mudanças encontram-se em análise, depois de decorridos apenas seis meses da adequação realizada em 2012.

Conforme a assessora do Plano Diretor da relatoria do PB LIMA, Capitão- de-fragata CARLA (ANEXO G), a presente proposta de centralização apresenta apenas uma desvantagem, que consiste no tempo que será necessário para mudança de mentalidade do pessoal da Marinha.

HERNANDEZ e CALDAS (2001) mencionam que a popularização da resistência à mudança é uma das principais barreiras para implantar o processo de mudança e as inovações.

Para SCHEIN (1985) é possível superar esse processo de resistência alinhando todos os membros de uma organização ao seu objetivo.

Na opinião do pesquisador, a implantação da centralização seria uma decisão da MB, a ser realizada a qualquer tempo, não necessariamente em curto prazo. Assim, não representa uma desvantagem.

6.3 Avaliação da validade de aplicação

Conforme descrito no quarto capítulo, a MB realizou, em 1994, uma migração parcial de obras civis existentes em outros setores para o PB ECHO. No citado capítulo, foi mencionado o estudo de Estado-Maior realizado em 2001, visando à transferência das obras civis do Setor Operativo, existentes no PB ECHO para o PB XRAY, resultando na manutenção das obras civis no Setor do Material, onde a DOCM é a Organização Militar especializada em engenharia civil da Marinha. Também, foi comentado que no PB ECHO sempre foram subsidiadas e realizadas obras civis relativas a outros setores da MB.

Conforme descrito no segundo capítulo, os Planos Plurianuais do Governo Federal, desde o ano de 1991, sofreram mudanças que resultaram nas duas adequações do SPD ao PPA explicadas no terceiro capítulo.

Considerando o acima exposto, bem como a análise balizada no guia PMBOK e nas opiniões de especialistas da Marinha, na visão do pesquisador, a centralização estudada poderia ser avaliada em futuras adequações no SPD ao PPA, sendo pela manutenção do PB ECHO ou criando uma relatoria de Empreendimento Modular em obras civis com

gerenciamento a ser realizado pela DOCM.

Não sabemos os rumos que os Planos Plurianuais futuros irão tomar, que provavelmente exigirão ajustes no sistema de gestão da MB, porém a necessidade de um gerenciamento cada vez mais eficiente é mandatório.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como propósito contribuir com o aprimoramento da adequação do SPD ao PPA, mediante uma proposta de reestruturação da gestão de obras civis da MB, que consiste na centralização da construção civil existente em diversos Planos Básicos/ODS para o PB ECHO, tendo em vista que a pulverização em vários setores torna o gerenciamento complexo, podendo inclusive, comprometer a rapidez e a qualidade das informações gerenciais prestadas pela Marinha ao sistema de gestão do Governo Federal.

Na opinião do pesquisador, o propósito do trabalho foi alcançado, por meio da sua experiência profissional como engenheiro civil da DOCM, assessor do Plano Diretor na relatoria do PB ECHO, tendo exercido a função de coordenador de Ações Orçamentárias do PPA, além de ser pós-graduado em Gestão de Projetos, onde foi utilizado como base da análise o guia PMBOK. As opiniões de especialistas da Alta Administração Naval em SPD e/ou PPA também contribuíram com a realização da presente pesquisa.

O pesquisador não teve maiores dificuldades na realização do presente trabalho, pela sua experiência profissional no tema pesquisado.

Após a análise realizada, ficou comprovado, na opinião do pesquisador, que um eficiente gerenciamento de projetos relacionado à construção civil depende da formação de uma equipe de projetos com grande experiência profissional em engenharia civil e arquitetura, além dos componentes da referida equipe estarem o mais próximo possível para aperfeiçoarem a gestão de tempo e das comunicações, principalmente.

Embora o estudo tenha sido limitado ao setor da Construção Civil, creio que poderá contribuir de alguma forma com os demais setores da MB.

Como estudos e pesquisas são realizados visando suas comprovações e/ou aplicações no futuro, uma vez que a ciência para ser utilizada depende de avanços

tecnológicos, também o propósito do estudo realizado poderá ter aplicação a curto, médio ou longo prazos.

Se no mundo empresarial cada vez mais competitivo, existindo espaço apenas para profissionais altamente qualificados, no setor público a situação não é diferente, tendo em vista as restrições orçamentárias do Governo Federal, bem como o aperfeiçoamento dos Planos Plurianuais, exigindo uma gestão cada vez mais transparente e eficiente.

Conforme DA SILVA (2010), as técnicas de Sun Tzu tem aplicações, tanto em confrontos militares, quanto nas guerras mercadológicas, onde o gerente de projetos representa um General de batalha.

Finalizo o presente estudo concluindo que a busca do aperfeiçoamento, tanto de profissionais quanto das empresas privadas ou públicas, é fundamental para o sucesso no atual cenário mundial.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, PR de a **experiência brasileira em planejamento econômico: uma síntese histórica**. 2004.32P.

BARREIROS, José Antônio Guerra. **O sistema de controle interno da Marinha e o novo modelo de planejamento, orçamento e gestão pública**. 2009. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas) - Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988.

BRASIL. Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **O desafio do planejamento governamental**. Brasília, DF, 2002.

BRASIL. Secretaria – Geral da Marinha. Circular nº 13 / 2009. **Nova metodologia de apresentação de contas**. Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Plano Plurianual 2008/2001. Projeto de Lei. Brasília: MP 2007.

BRASIL. Comando de Operações Navais. **Relatório de Estudo de Estado-Maior, sobre a criação de Projetos de Investimento (PINV) no PB XRAY**. Rio de Janeiro, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração nos novos tempos**, 2ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DA SILVA, Luis Miguel. **Aprimoramento do gerenciamento de obras civis da Marinha**. Monografia (Curso de gestão de projetos)- Universidade Candido Mendes- Rio de Janeiro, 2010.

EMYGDIO, Wagner Ribeiro. **Adequação do Sistema de Plano Diretor (SPD) ao Plano Plurianual do Governo Federal (PPA)**. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas) - Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2010.

GARCIA, Ronaldo Coutinho. **A Reorganização do processo de planejamento do Governo Federal: o PPA 2000-2003**. Texto para discussão n. 726. IPEA. Brasília, 2000.

GIACOMONI, James. **Orçamento público**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.1, n.2, p.31-45, abril-junho 2001.

LAGE, Kleber Maciel. **Orçamento público: o planejamento federal no processo orçamentário brasileiro- plano plurianual 2004-2007**. Brasília, 2006.

MULCAHY, Rita, preparatório para o exame de pmp, para o guia PMBOK, terceira Ed. RCM publication, inc., 2007.

Project Management Institute, inc. **Guia PMBOK**. 4. Ed. Pennsylvania, 2008.

SCHEIN, Edgar. **Organization cultures and leadership: A dynamic view**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985. P. 1-26; 70-96.

SERRA, J. Apresentação do PPA 1996/1999. Brasília 1995.

SERAFIM, Maria Clara Silva. **Análise das políticas públicas para infraestrutura de transporte no Brasil a partir da década de 90**. Monografia (curso de Ciências Econômicas)- Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”- Piracicaba 2009.

SGM-101. **Normas para execução do Plano Diretor**. Brasília, 2009.

DGOM. **Tutorial da proposta orçamentária 2013**. Rio de Janeiro, 2012.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. SP: Madras, 2007.

VARGAS, Eduardo Nascimento. **Gerência de comunicação em projetos**. Monografia (curso de gestão de projetos) – Universidade Candido Mendes -Rio de Janeiro, 2010.

ANEXO A

Para:egn-cpem043/guenav/Mar@Mar

De:ema-202/armada/Mar

Data:29/05/2013 12:18 PM

cc: dgom-121/DIRGOM/Mar@mar, docm-11/obrciv/Mar@Mar, DPC-05/prtcos/Mar@Mar, ema-2021/armada/Mar@Mar,ema-2022/armada/Mar@Mar

Assunto: Fw: Enc: Fw:M0N0GRAFIA CPEM-2013

A pulverização dos recursos de uma AO por vários PO, distribuídos por diversos Setores, dificulta a coordenação/gestão por parte da DE que é a DOCM.

Creio que a criação de um Empreendimento Modular(EM) específico para obras civis (OM terrestres e PNR) , gerenciado pela DOCM, seria uma forma de otimizar a aplicação desses recursos. O EM é um excelente instrumento de planejamento e avaliação previsto no SPD.

Esclareço que ,de acordo com a metodologia do PPA 2012-2015, as AO não integram o Plano, e são apresentadas apenas na LOA.

O SIGPlan foi substituído pelo SIOP. No SIOP temos um módulo de monitoramento do PPA, denominado "Monitoramento Temático do PPA", onde é registrada a execução dos Objetivos, Metas e Iniciativas dos Programas Temáticos; e um módulo de "Acompanhamento Orçamentário" das AO. .

ANEXO B

Para:egn-cpem043/guenav/Mar@Mar

De:dgom-121/DIRGOM/Mar

Data:16/05/2013 09:07 AM

cc: dgmm-61/drgmat/Mar@Mar, ema-202/armada/Mar@Mar, dgmm-06/drgmat/Mar@Mar, dgom-12/DIRGOM/Mar@mar, docm-11/obrciv/Mar@Mar, dsm-05/dsaude/Mar@Mar, DPC-05/prtcos/Mar@Mar, dhn-05/hinave/Mar@Mar, dpmm-63/pesmil/Mar@Mar, dabm-07/abastc/Mar@mar, DEnsM-10/ensino/Mar@Mar, dgom-10/DIRGOM/Mar@mar, dgom-20/DIRGOM/Mar@mar, dgom-22/DIRGOM/Mar@mar, dgom-12/DIRGOM/Mar@mar, dgom-21/DIRGOM/Mar@mar, dgom-21a/DIRGOM/Mar@mar, dgom-23/DIRGOM/Mar@mar, corm-20/CORMAB/Mar@Mar, dgom-01/DIRGOM/Mar@mar

Assunto: Enc: Fw: M0N0GRAFIA CPEM-2013

Bom dia, Tudobem!

Atualmente, o Orçamento Federal está estruturado em ações orçamentárias e planos orçamentários (PO).

O Relatório do GT SPD, aprovado no COFAMAR, criou um modelo de gestão que atribuiu a responsabilidade de um PO a um Relator de PB, vinculando suas ações internas ao PO correspondente.

Dessa forma, atualmente, temos PO relacionados a obras civis em diversos PB, O motivo dessa descentralização de recursos deu-se, durante os estudos do GT, por um motivo: durante o processo de revisão de PB, cada ODS atribui uma prioridade às suas ações internas, sendo que esta priorização impacta a montagem da proposta orçamentária da MB, visto que determinadas ações internas podem ficar fora do teto previsto para o ODS. Ocorre que o ODS

DGMM, responsável

pelo PB ECHO, não pode atribuir prioridade para obras não afetas ao seu Setor.

Para o ODS DGMM o que seria mais importante: a construção de um hospital (ODS DGPM) ou a construção de uma OM de Ciência e Tecnologia (ODS SecCTM)?

Dessa forma, o GT optou por descentralizar os recursos em PB diferentes para que cada ODS priorize suas obras civis dentro do teto previsto para o seu Setor.

Note que estou falando de descentralização de recursos e não de descentralização

de *expertise*. A DOCM sempre terá o *know-how* relativo a obras civis na MB e poderá até executar recursos afetos a obras civis de

outros PB.

Dado o exposto, não vejo problemas na centralização da **realização** das obras, como dito em seu e-mail, desde que os **recursos** estejam distribuídos de acordo com a tabela abaixo, possibilitando que cada ODS

dê à prioridade devida as obras civis afetas ao seu Setor.

ANEXO C

Para:egn-cpem043/guenav/Mar@Mar

De:dpmm-63/pesmil/Mar

Data:24/05/2013 10:39 AM

cc:dpmm-6313/pesmil/Mar@Mar

Assunto: Re: MONOGRAFIA CPEM-2013

Sr.Comandante,

Bomdia!

Participo a V. Sa. as seguintes informações, acerca do tema proposto, especificamente no tocante à transferência das Obras de Adequação da Maternidade Oswaldo Nazareth (Praça XV), que será ocupada integralmente pelo SIPM (AI D-1031 - Revitalização de Instalações para transferência do SIPM):

Principais vantagens:

- Maior rapidez no suporte Especializado para o desenvolvimento do Projeto;
- Redução no trâmite em ratificar/retificar e fiscalizar todo andamento do Projeto pela DOCM, por se tratar da "DE" afeta ao assunto;
- Previsão de conclusão mais fidedigna, por possibilitar um acompanhamento mais especializado; e
- Maior rapidez na provisão de créditos, por diminuir a tramitação.

Desvantagens:

- Ainda não foram observadas desvantagens.

ANEXO D

Para:egn-cpem043/guenav/Mar@Mar

De:dsm-05/dsaude/Mar

Data:15/05/2013 02:07 PM

Assunto: Re: MONOGRAFIA CPEM-2013

Prezado.

Sou TTC na saúde e como Assessor de Plano Diretor desta Diretoria talvez possa contribuir para o estudo.

VC poderia me visitar para trocarmos ideias?

De uma forma mais concisa entendo que a consolidação do subsídio das obras na DOCM tiraria da Relatoria a possibilidade de priorizar os interesses do setor.

A DSM recente-se do apoio especializado na preparação de projetos básicos, preparação de processos licitatórios e fiscalização de obras.

Mais recentemente, a DOCM tem nos apoiado e, no momento, conduz a obra de ampliação da OCM e a confecção de projeto para obras no HCM e CMOpM.

Fizemos nos últimos anos diversos investimentos de elevado valor, como a construção das Policlínicas Navais de Niterói e Campo Grande. As dificuldades foram inúmeras.

Cometemos erros comuns a quem não é especialista na realização de obras. Mesmo sendo oficial Intendente, já tendo alguma experiência na condução de obras, entendo que o assunto fica cada vez mais complexo e exige a participação de organização técnica especializada (DOCM).

Em resumo: A obtenção dos recursos para obras permaneceria sob a responsabilidade das diversas Relatorias.

A condução das obras de maior porte passaria à gestão da DOCM.

ANEXO E

Para:egn-cpem043/guenav/Mar@Mar

De:docm-11/obrciv/Mar

Data:27/05/2013 01:20 PM

Assunto: Enc: Fw: MONOGRAFIA CPEM-2013

Prezado.

BoaTarde.

Desculpe o atraso, mas problemas profissionais e particulares tomaram o tempo além do normal.

Então vamos ao que interessa:

- Embora eu ache, também, que a DOCM é a expert em Obras Civis, nada impede que outros ODS assumam as prioridades pelas suas obras e, se for o caso, ou até mesmo em todas elas, a DOCM passe a projetar e a fiscalizá-las. A criação das 09 PO's vai fazer com que os outros ODS priorizem suas necessidades dentro de suas REAIS NECESSIDADES, ficando esta DE, apenas, com as PO 03 E 09, CFM amplamente discutido e aprovado.

Assim sendo, acredito que com esta descentralização o CTR passe a ser mais efetivo. Neste caso, a minha opinião é a mesma da DGOM - CT Bellini.

ANEXO F

Para:egn-cpem043/guenav/Mar@Mar

De:docm-11/obrciv/Mar

Data:07/06/2013 08:47 AM

Assunto: Enc: Fw: MONOGRAFIA CPEM-2013

Prezado.

BomDia.

Em recente contato mantido com a DGOM, e após ter respnsdido o seu E-mail, a mesma INF de conversas que teve entre ela, a CORM e a SOF.

Estes papos evoluíram e alguns PO **DEVEM** ser cancelados e **OUTROS** aglutinados.

Houve conversas entre DOCM e CON e ficou acertado que:

a) **AO 20XQ** - **Aquisição e Construção de Próprios Nacionais Residenciais para a Marinha - PO único 0001**. Esta Relatoria, em comum acordo com o ComOpNav, é favorável a mudança ora apresentada.

Assim sendo, teríamos de 2014, em diante: - **AO 20XQ - PO 0001** e **AI's E 101 01 0 0 até E 109 01 0 0 + DI e TI, REF aos 9DN - Relator de PO: DOCM;**

b) **AO 20SE** - **Adequação e Construção de OM Terrestres - PO's 0001 até 0009 (exceto PO 0004)**. Esta Relatoria, em comum acordo com o ComOpNav, é favorável a mudança ora apresentada.

Assim sendo, teríamos de 2014, em diante: **AO 20SE** e PO's de ACD com o quadro abaixo.

PO 0001 - Adequação e construção de instalações de ensino da Marinha - DEnsM

PO 0002 - Adequação e construção de instalações de saúde da Marinha - DSM

PO 0003 - NOVA DENOMINAÇÃO: Adequação e construção de instalações destinadas

a reparos, construção e apoio logístico dos meios navais e aeronavais e de emprego geral e administrativo - DOCM

PO 0004 - Adequação e construção de instalações destinadas a reparos, construção e apoio logístico dos meios navais e aeronavais e para emprego geral, excetuadas as localizadas no Rio de Janeiro - ComOpNav

CANCELADO - AGLUTINADO AO PO0003

PO 0005 - Adequação e construção de instalações integrantes do Sistema de Segurança do Tráfego Aquaviário - DPC

PO 0006 - Adequação e construção de instalações destinadas a adestramentos e a reparos, construção e apoio logístico dos efetivos e meios de Fuzileiros Navais - CMatFN

PO 0007 - Adequação e construção de instalações de Ciência, Tecnologia e Inovação da Marinha - SecCTM

PO 0008 - Adequação e construção de instalações destinadas às atividades administrativas e logísticas da Marinha - DGOM

PO 0009 - Adequação e construção de instalações de emprego geral da Marinha - **DOCM**

Estas ALT, se aprovadas entrarão em vigor somente em 2014.

ANEXO G

Para:egn-cpem043/guenav/Mar@Mar

De:DPC-051/prtcos/Mar

Data:24/06/2013 10:35 AM

cc:DPC-05/prtcos/Mar@Mar

Assunto: Re: Enc: MONOGRAFIA C-PEM-2013

Comte

Incubiu-me o Comte Magalhães de responder a V.S.a sobre a contribuição do projeto de pesquisa do C-PEM.

Com relação ao relato da mensagem, há apenas uma desvantagem vislumbrada. Qual seja: o tempo que será necessário para mudança de mentalidade do pessoal da Marinha, para reestruturação da gestão de obras civis.