

## ESCOLA DE GUERRA NAVAL

Curso.....C-PEM.....

Partido.....

Solução do.....P-III-4 (Mo) MONOGRAFIA

Apresentada por

FRANCISCO JOSÉ DE OLIVEIRA LIMA

CAPITÃO-DE-MAR-E-GUERRA

NOME E POSTO

RIO DE JANEIRO

19.....88.....

LIMA, Francisco José de Oliveira

Pagamento dos serviços de manutenção planejada e corretiva executados pelas Organizações de Apoio Logístico da Marinha. - Rio de Janeiro: EGN, 1988.

37p.

Bibliografia.

Monografia: C-PEM, 1988.

1. Apoio Logístico. 2. Manutenção Planejada e Corretiva, Serviços de - Sistemática de Pagamento. I. Brasil. Escola de Guerra Naval. II. Título

#### EXTRATO

A atual Sistemática de Pagamento dos Serviços de Manutenção Planejada e Corretiva executados pelas Organizações de Apoio Logístico (OrgAL) da Marinha é analisada, com ênfase aos seguintes aspectos:

- Capacidade atual do Setor Operativo em manter de maneira adequada, no que se refere aos recursos alocados, os meios navais subordinados; e

- Necessidade de ser mantida nas OrgAL uma estrutura administrativo-financeira que lhes permitam executar o Programa Geral de Manutenção (PROGEM) das Unidades apoiadas, além das outras tarefas que lhes são afetas.

O trabalho conclui que a Sistemática em questão apresenta diversas vantagens a despeito da distorção detetada, passível de ser sanada, em relação aos objetivos pretendidos pela Marinha com o pagamento dos mencionados serviços.

SECRETARIA DA MARINHA

ESCOLA DE GUERRA - NAVAL

1988



M. M. M.  
BIBLIOTECA  
DE GUERRA NAVAL  
1988

- PAGAMENTO DOS SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PLANEJADA E CORRETIVA  
EXECUTADOS PELAS ORGANIZAÇÕES DE APOIO LOGÍSTICO DA MARINHA -

FRANCISCO JOSÉ DE OLIVEIRA LIMA  
Capitão-de-Mar-e-Guerra



MINISTÉRIO DA MARINHA  
ESCOLA DE GUERRA NAVAL  
1988

MM - EGN  
BIBLIOTECA  
15/02/1989  
N: J. 653

GN-00003720-1

EX 103124



ESCOLA DE GUERRA NAVAL  
1989

TEMA: "PAGAMENTO DOS SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PLANEJADA E CORRETIVA EXECUTADOS PELAS ORGANIZAÇÕES DE APOIO LOGÍSTICO DA MARINHA".

- Pontos a abordar: - Vantagens e/ou desvantagens para a Marinha na utilização da sistemática atual de pagamento desses serviços;
- Atendimento, ou não, das finalidades pretendidas com tal pagamento. Possíveis distorções em relação aos objetivos pretendidos;
  - Aferição da eficiência administrativo-financeira das OrgAL em relação aos recursos auferidos com a manutenção dos meios operativos; e
  - Avaliação dos parâmetros atualmente utilizados para determinação, pela SGM, dos valores de Indenização de Hora Trabalhada (IHT) e das Taxas de Aquisição de Material (TAqM) e de Administração de Serviços (TAdS), que influenciam diretamente na capacidade das Forças, no que se refere aos seus recursos, em manter adequadamente os meios a elas subordinados.

PROPOSIÇÃO: Avaliar a Sistemática de Pagamento dos Serviços de Manutenção Planejada e Corretiva, executados pelas Organizações de Apoio Logístico (OrgAL) da Marinha, com ênfase à análise dos seguintes aspectos:

- Capacidade atual do Setor Operativo em manter de maneira adequada, no que se refere aos recursos alocados, os meios navais subordinados; e
- Necessidade de ser mantida nas OrgAL uma estrutura administrativo-financeira que lhes permitam executar o Programa Geral de Manutenção (PROGEM) das Unidades apoiadas, além das outras tarefas que lhes são afetas.

Apresentar, se for o caso, sugestões que visem o aperfeiçoamento, ou a modificação, da mencionada sistemática de pagamento dos serviços de manutenção, realizados pelas OrgAL.



# Í N D I C E

FOLHA

Introdução.....	IV
CAPÍTULO 1 - RETROSPECTO HISTÓRICO. PROGRAMAÇÃO E APLICAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS GERADOS PELOS ESTABELECIMENTOS DE REPARO.....	1
CAPÍTULO 2 - EVOLUÇÃO DA SISTEMÁTICA DE PAGAMENTO DOS SERVIÇOS EXECUTADOS PELOS ESTAREP. CONCEITOS... 7	7
- SEÇÃO I - OS DISPÊNDIOS DO AMRJ. SEU SUPORTE..... 7	7
Dispêndios com pessoal, também denominados dispêndios com mão-de-obra (MO).....	7
Dispêndios com material, serviços de terceiros e investimentos.....	8
Dispêndios com o custeio do ESTAREP.....	9
- SEÇÃO II - FATURAMENTO DOS SERVIÇOS EXECUTADOS PELOS ESTAREP..... 10	10
Custos relacionados diretamente com a execução da obra.....	10
Custos indiretamente relacionados com a execução da obra.....	10
CAPÍTULO 3 - PARÂMETROS UTILIZADOS NA DETERMINAÇÃO DOS VALORES DAS IHT, TAqM E TAdS. SUA AVALIAÇÃO. 17	17
CAPÍTULO 4 - EQUILÍBRIO FINANCEIRO DAS OrgAL. RECURSOS ALOCADOS ÀS FORÇAS PARA CUMPRIMENTO DO PROGEM..... 25	25
- SEÇÃO I - ANÁLISE FINANCEIRA DO AMRJ..... 25	25
- SEÇÃO II - CAPACIDADE DAS FORÇAS, FUNÇÃO DOS RECURSOS ALOCADOS, PARA CUMPRIMENTO DO PROGEM..... 29	29
- SEÇÃO III - VALOR ADEQUADO DA IHT x SUFICIÊNCIA DE RECURSOS PARA O PROGEM..... 33	33
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES..... 35	35
ANEXO A - RELAÇÃO DE ENTREVISTAS REALIZADAS..... A-1	A-1
BIBLIOGRAFIA..... A-2	A-2

## INTRODUÇÃO

A Sistemática de Pagamento dos Serviços de Manutenção Planejada e Corretiva executados pelas Organizações de Apoio Logístico (OrgAL) da Marinha, constitui-se, sem dúvida, em tema de relevante importância, tanto para estas OM como para o Setor Operativo. A perfeita compreensão e aplicação de tal Sistemática por parte de todos os setores da Marinha com ela envolvidos, em muito contribuiria para uma elevação da eficiência das OrgAL e, conseqüentemente, da qualidade dos serviços de manutenção executados nos meios navais. (2)

Este trabalho se propõe a analisar a mencionada Sistemática, com ênfase aos seguintes aspectos:

- capacidade atual do Setor Operativo em manter de maneira adequada, no que se refere aos recursos alocados, os meios navais subordinados; e

- necessidade de ser mantida nas OrgAL uma estrutura administrativa-financeira que lhes permitam executar o Programa Geral de Manutenção (PROGEM) das Unidades apoiadas, além das outras tarefas que lhes são afetas.

O autor deste trabalho conviveu com o assunto, por cerca de dois anos, quando servia na Diretoria-Geral do Material da Marinha (DGMM), tendo participado da coordenação dos trabalhos que resultaram nas sugestões, apresentadas pelo Setor do Material, para a elaboração do EMA-420A (NOMAN - Normas Gerais para Manutenção).

Face à inexistência, em quantidade significativa, de publicações sobre o assunto, o autor, ao desenvolver o presente tema, fundamentou sua pesquisa em diversos expedientes que conseguiu compilar. Foi também de inestimável valor a contribuição de Oficiais e/ou Funcionários Civis do Comando de Operações Navais (ComOpNav), da DGMM, da Diretoria de Adminis- (3)



tração da Marinha (DAdM), do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ), do Centro de Armas Almirante Octacílio Cunha (CAAOC) e do Centro de Eletrônica da Marinha (CETM), sem a qual o presente trabalho em muito perderia de substância.

Ao AMRJ, por tratar-se da Organização industrial de maior expressão da Marinha e, por conseguinte, atender mais de perto ao propósito deste trabalho, será dada uma ênfase maior do que aquela concedida às demais OrgAL. No entanto, uma grande parte do que for mencionado em relação ao Arsenal será igualmente válido para as demais OrgAL. Da mesma forma, a Esquadra, por tratar-se da Força de maior expressão da Marinha, assume papel de maior relevância no presente estudo, comparativamente aos demais segmentos operativos.

O tema será exposto de acordo com a seguinte idéia geral:

- retrospecto histórico. Programação e aplicação dos recursos financeiros gerados pelas OrgAL;
- evolução da Sistemática da Pagamento do Serviços executados pelas OrgAL. Conceitos;
- parâmetros utilizados na determinação dos valores das IHT, TAqM e TAdS. Sua avaliação; e
- equilíbrio financeiro das OrgAL. Recursos alocados às Forças para cumprimento do PROGEM.



## CAPÍTULO I

### RETROSPECTO HISTÓRICO. PROGRAMAMAÇÃO E APLICAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS GERADOS PELOS ESTABELECIMENTOS DE REPARO

As atividades industriais desenvolvidas pelos Estabelecimentos de Reparo (ESTAREP), atualmente denominados Organizações de Apoio Logístico (OrgAL)<sup>1</sup>, surgiram da necessidade de a Marinha do Brasil (MB) desenvolver a função logística reparo. Com o passar dos anos, alguns desses ESTAREP, especialmente o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ), cresceram e passaram a constituir-se em verdadeiros núcleos industriais.

Para a execução de suas atividades, aquelas Organizações Militares (OM) recebiam verbas específicas, sob rubricas próprias, cujas aplicações se processavam dentro de determinadas normas adotadas pela União.

Aos ESTAREP que possuíam capacidade disponível era permitida a prestação de serviços a clientes extra-Marinha e, com isto, auferir recursos próprios. A arrecadação, a aplicação, o recolhimento, a escrituração e a prestação de contas desses recursos eram então regulados pelo Aviso Nº N-3311, de 29 de dezembro de 1967, do Ministro da Marinha. Tais recursos adicionais proporcionavam àquelas OM a formação de um capital de giro.

A execução de serviços extra-Marinha tinha por finalidade reduzir os custos operacionais dos ESTAREP e prover mais recursos para a manutenção de suas instalações, além de aumentar a contribuição para o Fundo Naval (FN). Tais OM, no entanto,

---

<sup>1</sup>A sigla "OrgAL" passará a ser empregada neste trabalho quando for mencionada a publicação EMA-420 (POMAN), que instituiu.

to, deviam evitar, quando da fixação dos preços dos reparos, estabelecer concorrência que pudesse desestimular as empresas privadas do setor.

De acordo com o mencionado Aviso, os recursos auferidos pelos ESTAREP constituíam-se numa "Conta Especial" do FN, com a indicação da OM respectiva. Além das taxas de docagem, atração e fornecimento de água e energia elétrica, cobradas de terceiros, constituíam Fontes de Receita para a mencionada Conta as indenizações pela execução de serviços industriais, prestados a clientes extra-Marinha, decorrentes de atividades específicas de fabricação e reparos.

Posteriormente, pelo Aviso Nº N-0185, de 21 de fevereiro de 1969, do Ministro da Marinha, foram incluídos, como igualmente passíveis de indenização, os serviços executados nos navios da MB, de acordo com o que então preconizava a publicação EMA-114 (IGERA - Instruções Gerais para a execução de Reparos, Manutenção e Alterações dos Navios e Aeronaves da Marinha).

O estabelecimento, na publicação IGERA, da prática do pagamento dos serviços de manutenção e reparos dos navios da MB pelos ESTAREP, representou, à época, uma significativa inovação da sistemática então em vigor, já mencionada. A adoção de tal medida incentivou a atividade produtiva dos ESTAREP, motivando, pela necessidade da busca de obras que absorvessem todo o seu potencial disponível, o desenvolvimento de sua capacidade gerencial. Simultaneamente, passaram aquelas OM a dispor dos recursos necessários à contratação do pessoal indispensável à execução dos serviços de manutenção e reparo das Unidades que lhes cabiam apoiar. Particularmente quanto ao AMRJ, pôde este ESTAREP dispensar o concurso de empresas prestadoras de serviços e que lhe forneciam mão-de-obra, sistemática esta que impossibilitava a adoção por aquela OM de



uma política uniforme para o seu pessoal.

Segundo os dois já mencionados Avisos Ministeriais, apenas um percentual das Taxas e dos Serviços Industriais, cobrados dos clientes extra-Marinha, era recolhido ao FN. Por outro lado, as receitas auferidas pelos ESTAREP somente podiam ser despendidas para prover recursos para a manutenção de suas instalações, além da contratação de mão-de-obra adicional, conforme estipulava a publicação EMA-114 (IGERA). O AMRJ era o único ESTAREP dispensado de qualquer recolhimento ao FN, não só pelos serviços prestados a clientes extra-Marinha, como para os executados em nossos navios.

Posteriormente, a Administração Naval julgou que, se por um lado a sistemática então seguida em relação aos recursos gerados pelos ESTAREP apresentava a vantagem de contribuir para aumentar os haveres financeiros do FN, por outro oferecia a desvantagem de conceder àquelas OM verbas que fugiam ao controle administrativo estabelecido pela Sistemática do Plano Diretor (SPD). Julgou-se, então, que a autonomia existente na época para a aplicação, diretamente pelos ESTAREP, de parte dos recursos por eles gerados (no caso do AMRJ, a totalidade) não era conveniente, pois podia acarretar a sua aplicação em desacordo com os interesses da Marinha.

Em decorrência, foram sugeridas as seguintes medidas ao Ministro da Marinha:

- os ESTAREP, sem exceção, recolheriam ao FN todo e qualquer recurso financeiro arrecadado em função do exercício de sua atividade principal, não considerados como tais os repasses relativos à sua execução financeira;

- cada ESTAREP constituiria uma subconta da Conta Especial de Reparos (CEREP), a ser criada no FN e que comporia Fonte de Recursos (FR) para aplicação através do Plano de Ação (PA), no caso FR-612;



- cada ESTAREP seria responsável pela programação e execução da Parcela do Programa Geral de Reparos, integrante do Plano Diretor (PD), a ele atribuída. A programação dos ESTAREP compreenderia a receita prevista, oriunda de suas atividades, e a despesa correspondente. A receita prevista, oriunda dos serviços prestados às OM da Marinha, seria informada aos relatores dos Planos Básicos (PB) respectivos para efeito de inclusão na despesa correspondente do PA do exercício financeiro considerado; e

- o FN receberia como receita corrente um percentual da Taxa de Administração que seria cobrada pelos ESTAREP.

Por outro lado, considerou-se também que a sistemática sugerida traria vantagens para os ESTAREP, pois estes poderiam contar, antecipadamente, com recursos que iriam utilizar, evitando, por conseguinte, problemas de caixa. A principal vantagem da nova sistemática seria o fato da mesma proporcionar à Administração Naval o exercício de um efetivo controle dos recursos recebidos por aquelas OM.

O Ministro da Marinha, acatando as razões apresentadas pela Administração Naval, baixou a Portaria Nº 368 de 16 de março de 1981, aprovando as "Normas Gerais sobre Recursos Financeiros Gerados nas OM", ao mesmo tempo em que cancelou os Avisos Nº N-331/67 e N-0185/69, revogando igualmente as disposições em contrário. O propósito destas Normas foi definir princípios básicos, diretrizes, responsabilidades e procedimentos gerais relacionados com a programação, arrecadação, recolhimento, aplicação, contabilização e prestação de contas dos recursos financeiros gerados nas OM da Marinha.

Nas mencionadas Normas estava previsto que o FN teria uma participação de 10% sobre o total dos recursos oriundos dos ESTAREP, gerados em função da prestação de serviços inerentes ao desempenho de sua atividade fim. O AMRJ, na oca-

sião, foi dispensado deste recolhimento. Posteriormente, aquele percentual foi reduzido para 3% da mencionada receita, passando, então, a incluir todos os ESTAREP na obrigatoriedade de sua participação, sem exceções. Os recursos em causa incluem-se entre aqueles gerados pelas Contas Especiais. A Conta Especial relativa aos recursos gerados pelos ESTAREP foi denominada "Conta Especial Atividade Industrial e Serviços" (CEAIS).

Previam igualmente aquelas Normas que, do total programado, seriam provisionados, inicialmente, apenas 80%, restando-se os restantes 20% como reserva técnica, a ser provisionada em função do comportamento da arrecadação da receita respectiva.

A Portaria Nº 0858, de 24 de maio de 1984, do Ministro da Marinha, cancelou a Portaria Nº 368/81 e demais disposições em contrário, aprovando as novas "Normas Gerais sobre Recursos Financeiros Gerados nas OM". Tal documento é o que regula o assunto nos dias atuais.

A Portaria Nº 0779, de 21 de agosto de 1987, do Ministro da Marinha, estabeleceu o percentual de 3% dos recursos gerados pelas Contas Especiais para recolhimento ao FN, dentre elas a CEAIS (FR-612).

No subitem 4.3.6 da Portaria Nº 0858/84 está estabelecido que "a programação e arrecadação da receita pelas OM, bem como o recolhimento do numerário respectivo pelo Fundo Naval, serão efetuados de acordo com procedimentos próprios definidos pela DAAdM, quando necessário, em coordenação com a DFM". Assim, visando tal fim, a Diretoria de Administração da Marinha (DAAdM) expediu a ADMINISMARINST Nº 50-06, documento este que estabelece as instruções complementares sobre o assunto em pauta.

Da mesma forma que o previsto nas Normas anteriores, do



total de recursos da CEAIS para um determinado exercício, são provisionados, no máximo, 80% da receita total prevista; os restantes 20% são liberados em função do comportamento da receita da FR-612<sup>2</sup>. O limite de 80% da CEAIS, deduzida a participação do FN, é provisionado, normalmente, em três parcelas iguais, nos meses de janeiro, abril e agosto.

Portanto, a SPD e a sistemática das Contas Especiais permitem às OM uma antecipação de recursos, efetuada pelo FN, provisionando-os com base numa previsão de receita esperada. Tal antecipação, se bem administrada, possibilita um melhor aproveitamento dos recursos alocados, compensando, em parte, a contribuição dos ESTAREP para o FN.

---

<sup>2</sup>Por exigência do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAPF), o código desta FR foi recentemente alterado, existindo um para cada OM. Por razões de simplificação, será mantida a antiga denominação "FR-612" ao longo deste trabalho.



## CAPÍTULO 2

### EVOLUÇÃO DA SISTEMÁTICA DE PAGAMENTO DOS SERVIÇOS EXECUTADOS PELOS ESTAREP. CONCEITOS

#### SEÇÃO I - OS DISPÊNDIOS DO AMRJ. SEU SUPORTE

De um modo geral, os dispêndios do AMRJ são do seguinte tipo:

a) Dispêndios com pessoal, também denominados dispêndios com mão-de-obra (MO).

A maior parte dos funcionários civis do AMRJ são empregados de acordo com as normas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), pelas quais o empregado presta serviços de natureza não eventual a empregador e em regime jurídico instituído pelo Decreto-Lei nº 5452, de 1º de maio de 1943. O custo destes funcionários é suportado através de recursos gerados na própria OM.

Inicialmente, tais admissões eram autorizadas através Exposições de Motivos do antigo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Atualmente, tais funcionários são contratados com fundamento no Regime de Autonomia Limitada, comentado no próximo Capítulo.

A admissão de pessoal pelo sistema CLT surgiu da necessidade do AMRJ poder dispor, quando da construção das Fragatas e da modernização do NAeL "Minas Gerais", na década passada, de um maior número de operários especializados, cujo processo de admissão, pelas vias normais, era moroso e, por isto, não atendia às necessidades da Marinha. Além disto, face ao elevado número de aposentadorias observadas no AMRJ, à época, viu-se aquele ESTAREP obrigado a contratar mão-de-obra através prestação de serviços por empresas particulares, sistemática esta que, como visto, não era satisfatória.

O sistema CLT proporciona duas vantagens básicas:

- flexibilidade ao ESTAREP para admissão e demissão de funcionários; e

- possibilidade de oferecer salários mais competitivos com aqueles praticados no mercado de trabalho.

Além de servidores CLT, o Arsenal também conta em seu efetivo com militares e civis com estabilidade, estes últimos integrantes do Quadro Permanente (QP) e da Tabela Permanente (TP) do Pessoal Civil do Ministério da Marinha. Exceto os funcionários CLT, todos os demais são pagos com recursos orçamentários.

b) Dispêndios com material, serviços de terceiros e investimentos.

Os dispêndios deste tipo, associados com o processo industrial do ESTAREP, são suportados com recursos gerados na própria OM (FR-612). Os dispêndios não associados com o processo industrial são sustentados, em sua maior parte, por outras FR. Cabe aqui ressaltar que os dispêndios de que agora estamos tratando são aqueles que não têm ligação direta com os serviços de manutenção executados nos meios navais; concorrem para a execução destes serviços e são denominados custos indiretos.

Os dispêndios a seguir relacionados são do tipo ora tratado:

- material para operação das oficinas de produção;
- material para serviços industriais de apoio;
- material para o Departamento Técnico;
- material para testes de Controle de Qualidade, exceto aquele utilizado na perícia do material;
- equipamentos de proteção industrial;
- serviços necessários para operação de oficinas de pro-



- dução (obras civis);
- contratação de rebocadores;
  - despesas operacionais dos Departamentos de Planejamento e Controle da Produção;
  - manutenção e conservação de máquinas e oficinas; e
  - serviços industriais de apoio.

c) Dispêndios com o custeio do ESTAREP.

A maior parte dos dispêndios com o custeio do ESTAREP é suportada com recursos orçamentários. A parcela custeada com recursos da FR-612, denominada Despesas Administrativas, são os dispêndios com pessoal, material e serviços de terceiros, não associados ao processo industrial. Os dispêndios abaixo relacionados são deste tipo:

- material e serviços para manutenção das atividades de apoio;
- material e serviços de "xerox";
- material comum (escritório, limpeza, etc.);
- material e serviços de informática;
- material e serviços de ensino e gráfica;
- material e serviços para fotografia, rádio-proteção e dosimetria;
- material e serviços para o Hospital;
- uniformes para os civis;
- material e serviços para Relações Públicas e Assistência Social (complementação de verbas orçamentárias);
- água, esgoto, lixo, telefone e gás de rua (complementação de verbas orçamentárias);
- água, esgoto, lixo, telefone e gás de rua (complementação de verbas orçamentárias);
- locação de bens móveis e equipamentos;
- transporte de pessoal (aquele não coberto por verbas orçamentárias); e

- equipamentos-investimentos (complementação de verbas orçamentárias).

## SEÇÃO II - FATURAMENTO DOS SERVIÇOS EXECUTADOS PELOS ESTAREP

O faturamento dos serviços de manutenção realizados pelos ESTAREP deve propiciar a cobertura dos seguintes dispêndios, quando não cobertos, total ou parcialmente, por recursos orçamentários:

### a) Custos relacionados diretamente com a execução da obra:

- mão-de-obra efetivamente apropriada;
- materiais e equipamentos aplicados no meio naval em manutenção;
- serviços de terceiros empregados no meio naval em manutenção; e
- despesas administrativas relacionadas com os materiais/equipamentos e serviços de terceiros aplicados/empregados no meio naval em manutenção.

#### Observações:

(1) As despesas administrativas referentes aos serviços de terceiros são as relativas aos gastos do ESTAREP com a sua subcontratação; e

(2) As despesas administrativas relacionadas com os materiais/equipamentos empregados/instalados, são todas as despesas com pessoal, material e serviços de terceiros associadas à administração de material (previsão, controle, obtenção, armazenagem e transporte).

### b) Custos indiretamente relacionados com a execução da obra:

- material, serviços de terceiros e investimentos associados com o processo industrial do ESTAREP; e



- custeio do ESTAREP, isto é, despesas administrativas não associadas ao processo industrial e não cobertas por recursos orçamentários.

Conforme mencionado no Capítulo 1, a antiga publicação IGERA já preconizava que a Administração Naval devia proporcionar os meios para que os ESTAREP possuíssem o pessoal necessário à execução dos serviços de manutenção a eles afetos. A mão-de-obra complementar, necessária à realização dos mencionados serviços, deveria ser obtida mediante contratação, utilizando recursos gerados pelos próprios ESTAREP. Tais recursos seriam resultantes do faturamento dos serviços prestados às Unidades por eles apoiadas, em conformidade com a legislação em vigor.

Ao adotar tal sistemática de pagamento dos serviços realizados pelos ESTAREP, a Administração Naval visava também despertá-los para o emprego de melhores técnicas gerenciais, à semelhança daquelas adotadas nas empresas congêneres civis, resguardadas, evidentemente, as diferenças inerentes às suas peculiaridades (OM sem fins lucrativos x empresas civis que visam o lucro).

A publicação IGERA estabeleceu a seguinte fórmula para o cálculo do Valor da Fatura (VF) referente aos serviços prestados pelos ESTAREP:

$VF = A + B + (A + B) \cdot D + C$ , em que:

A = mão-de-obra. Preço igual ao produto do número total de homens-hora (HH) efetivamente empregados na execução do serviço, pelo valor unitário da mão-de-obra, estabelecido pelo DGMM para cada ESTAREP.

B = materiais e equipamentos. Preço igual ao custo total do material e equipamentos efetivamente empregados na execução do serviço.

C = serviço de terceiros. Preço igual àquele efetivamen-

te pago pelo ESTAREP pelos serviços de terceiros.

D = despesas indiretas. Percentagem do preço total de mão-de-obra e de materiais e equipamentos, isto é, percentagem da soma dos valores A e B antes mencionados. Tal percentual, da mesma forma que o já mencionado "valor unitário da mão-de-obra", era igualmente fixado pelo DGMM, para cada ESTAREP.

A parcela "D" se destinava a complementar os recursos orçamentários distribuídos para manutenção e custeio de serviços necessários ao funcionamento dos ESTAREP.

Em 1986, o Estado-Maior da Armada substituiu a publicação EMA-114A (IGERA) pelo EMA-420 (POMAN - Política de Manutenção da Marinha). Tal publicação identificou as seguintes vantagens resultantes das ações de orçamentação, de apropriação e de cobrança dos serviços realizados pelas OrgAL:

- estabelecer um compromisso formal entre o meio operativo a sofrer manutenção e a OrgAL;
- possibilitar uma análise dos custos dos Períodos de Manutenção (PM) de cada meio operativo;
- possibilitar uma análise dos custos operacionais de cada OrgAL; e
- gerar subsídios adequados para o PA.

O orçamento (O) da obra a ser executada pela OrgAL, correspondente ao "VF" da antiga IGERA, passou então a ser calculado pela seguinte fórmula:

$O = A + B + C + D$ , em que:

A = valor da mão-de-obra. Componente calculado multiplicando-se o número de homens-hora (HH) delineado, a ser diretamente aplicado na execução do serviço, pelo valor da Indenização de Hora Trabalhada (IHT). Para o cálculo da IHT só seria computado o pessoal custeado através de recursos próprios da OrgAL.



B = componente igual ao custo do material delineado e a ser diretamente aplicado na execução do serviço, excluídos aqueles itens fornecidos pelos próprios meios a sofrerem manutenção, ou aqueles oriundos do Serviço de Abastecimento da Marinha (SAbM).

C = valor dos serviços prestados por terceiros.

D = despesas indiretas, parcela esta calculada através da seguinte fórmula:

$$D = (A \times FCI_A) + (B \times FCI_B) + C \times W, \text{ donde:}$$

$FCI_A$  = fator de custo indireto de mão-de-obra da OrgAL.

$FCI_B$  = fator de custo indireto de material e equipamentos da OrgAL.

W = taxa referente à subcontratação, cujos valores variavam de 3 a 10% de "C". Estes valores eram previstos na POMAN.

Esta publicação, como vimos, incorporou pela primeira vez a expressão "Indenização de Hora Trabalhada" (IHT), até então já largamente utilizada. Apesar da POMAN não haver conceituado IHT, tal parcela, na realidade, substituiu aquela conhecida como "valor unitário da mão-de-obra", constante na antiga IGERA.

A expressão IHT, e sua definição, apareceram pela primeira vez num ofício de 1977, do AMRJ ao DGMM<sup>3</sup>: "valor em cruzeiros que deve ser cobrado por cada hora de trabalho de um homem faturável para reunir o montante necessário para o pagamento dos empregados RE (Regime Especial) que a Marinha não paga compulsoriamente, diretamente, e cujo pagamento fica pen

---

<sup>3</sup>BRASIL. Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro. Ofício nº 0230 (01) de 27 de setembro de 1977 à Diretoria-Geral do Material da Marinha. Valor da mão-de-obra (Indenização por hora de trabalho).

dente de faturamento feito pelo AMRJ".

De acordo com a POMAN, a responsabilidade pela fixação dos valores da IHT e dos FCI passou para a SGM; na publicação IGERA estava previsto que tal responsabilidade era do DGMM (no caso, "valor unitário de mão-de-obra" e "despesas in diretas", respectivamente).

Atualmente, a publicação em vigor e que trata do orçamento, apropriação de custos e cobranças de serviços, relativos às OrgAL, é o EMA-420A (NOMAN - Normas Gerais para Manutenção). De acordo com esta publicação, os serviços a serem executados pelas mencionadas OM serão orçados através da soma de três componentes, a saber:

- Mão-de-Obra;
- Material; e
- Serviços de Terceiros.

A seguir serão transcritos alguns conceitos extraídos da NOMAN<sup>4</sup>, com a finalidade de permitir um encadeamento natural do presente estudo da evolução da sistemática de pagamento dos serviços executados pelas OrgAL.

"Mão-de-Obra: componente calculado multiplicando-se o número de homens-hora delineado, a ser aplicado diretamente na execução do serviço, por um valor denominado "INDENIZAÇÃO POR HORA TRABALHADA - IHT", de forma a possibilitar o integral ressarcimento, a cada OrgAL, de seu respectivo custo operacional.

- Indenização por Hora Trabalhada (IHT): é a razão entre a parcela do custo operacional coberta por recursos próprios e o número de homens-hora apropriáveis, no ano considerado.

- Homens-hora apropriáveis: é a fração da mão-de-obra disponível que está direta e efetivamente engajada na atividade industrial.

- Custo operacional: é o custo industrial acrescido da Taxa de Administração.

- Custo industrial: é a soma dos custos diretos e dos custos indiretos relativos ao processo industrial.

- Taxa de Administração: é a taxa relativa à cobertura das despesas administrativas da OrgAL, inclusive a

---

<sup>4</sup>BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-420A - NOMAN - Normas Gerais para Manutenção. Brasília, 1987.



participação do Fundo Naval."

Concluimos então, que:

a) Custo da MO =  $HH_{\text{delineado}} \times \text{IHT}$ , e

b) A "Taxa de Administração" substituiu o  $\text{FCI}_A$ , previsto na antiga publicação POMAN, e que entrava no cálculo de "D". A atual "Taxa de Administração" encontra-se embutida, conforme se conclui das definições anteriores, no valor da IHT.

Como vimos, quando surgiu o conceito de IHT, seu valor baseava-se exclusivamente na quantia que devia ser cobrada das Forças por cada hora de trabalho de um homem faturável, a fim de reunir o montante necessário para o pagamento de todos os empregados CLT que a Marinha não pagava compulsoriamente, diretamente, e cujo pagamento era pendente do faturamento das OrgAL. Atualmente tal conceito é mais abrangente, ou seja, o valor da IHT deve possibilitar também a cobertura de parcela do custo operacional da OrgAL, não contemplada com recursos orçamentários.

"Material: componente igual ao custo do material de lideado, a ser adquirido pela OrgAL especificamente para a Ordem de Serviço considerada, acrescido de uma Taxa de Aquisição do Material (TAqM), relativa à aquisição do material."

Assim, a TAqM substituiu o  $\text{FCI}_B$ , previsto na POMAN e que, da mesma forma que o  $\text{FCI}_A$ , entrava no cálculo de "D". A TAqM, conforme se verifica, constitui-se num acréscimo, para o cliente, ao custo do material empregado na obra.

"Serviços de Terceiros: componente igual ao custo dos serviços a serem subcontratados para aplicação direta na execução da manutenção planejada ou corretiva, acrescida de uma Taxa de Administração de Serviços (TAdS) relativa à subcontratação."

A TAdS substituiu o fator "W", previsto na antiga publicação POMAN.

Cabe à SGM fixar os valores das IHT, das TAqM e das TAdS para as diversas OrgAL, com base em proposta encaminhada pela

Diretoria de Administração da Marinha (DAAdM).

As vantagens, mencionadas na NOMAN, resultantes das ações de orçamentação, de apropriação e de cobrança relativas aos serviços de manutenção planejada e corretiva executados pelas OrgAL, são exatamente aquelas que constavam da POMAN, já enumeradas.

A Tabela nº 1 apresenta um resumo da evolução dos cálculos do "Valor da Fatura/Orçamento da Obra" referente aos serviços de manutenção realizados no meios navais, previstos nas publicações aqui mencionadas.



VALOR DA FATURA/ORÇAMENTO DA OBRA

<p align="center">I G E R A</p>	<p><math>VF = A + B + (A + B)D + C</math>  A = mão-de-obra (MO).  B = materiais e equipamentos empregados no serviço.  C = serviço de terceiros.  D = despesas indiretas.  sendo,  A = custo do HH x Valor Unitário da MO.  Observação: os Valores Unitários de MO e D eram fixados pelo DGMM.</p>
<p align="center">P O M A N</p>	<p><math>O = A + B + C + D</math>  A = mão-de-obra (MO).  B = custo do material delineado.  C = serviços de terceiros.  D = despesas indiretas, sendo:  <math>D = (A \times FCI_A) + (B \times FCI_B) + C \times W</math>, donde:  A = custo do HH x IHT.  <math>FCI_A</math> = Fator de Custo Indireto de MO.  <math>FCI_B</math> = Fator de Custo Indireto de Material e Equipamentos.  W = Taxa referente à subcontratação.  Observação: a responsabilidade pela fixação dos valores das IHT e dos FCI eram da SGM.</p>
<p align="center">N O M A N</p>	<p><math>O = \text{Mão-de-Obra} + \text{Material} + \text{Serviços de Terceiros.}</math>  <math>MO = \text{custo do HH}_{\text{delineado}} \times IHT.</math>  Material = seu custo + TAqM.  Serviços de Terceiros = custo dos serviços a serem subcontratados, mais TAdS.  Observação: cabe à SGM fixar os valores das IHT, das TAqM e das TAdS, para cada OrgAL.</p>

Observação: o Valor da Fatura (VF), previsto na antiga IGERA, equivalia ao Orçamento (O), constante tanto na POMAN como na atual NOMAN.

### CAPÍTULO 3

#### PARÂMETROS UTILIZADOS NA DETERMINAÇÃO DOS VALORES DAS IHT, TAqM E TAdS. SUA AVALIAÇÃO.

De acordo com a NOMAN, compete à SGM:

"Fixar, observado o Calendário de Trabalho do Plano Diretor (CTPD), os valores das IHT, das TAqM e das TAdS para as diversas OrgAL, com base em proposta encaminhada pela DAdM."

Por sua vez, conforme também prescreve a mencionada publicação, é responsabilidade da DAdM:

"- Elaborar as normas relativas à conceituação e ao cálculo da IHT e, com base nos subsídios requeridos às OrgAL, propor anualmente seus respectivos valores, de acordo com a orientação da SGM.

- Propor à SGM, com base nos subsídios encaminhados pelas OrgAL, o valor anual da IHT, da TAqM e da TAdS."

Com relação à frequência anual prevista para a fixação dos mencionados valores, a prática tem demonstrado, com o recrudescimento da inflação, a necessidade de atualizá-los em períodos menores. Assim, em 1987 houve sete atualizações dos valores das IHT; no corrente ano já houve três atualizações até a época da conclusão deste trabalho (junho de 1988). Os valores de IHT, até 1986, só eram reajustados uma vez a cada ano.

Um outro aspecto é o que diz respeito à necessidade do estabelecimento de valores diferenciados de IHT para as diversas OrgAL. Passemos à análise de tal fato.

A Diretriz M5 do Ministro da Marinha, constante no documento "Política Básica da Marinha - Revisão 1987"<sup>5</sup>, prevê o seguinte: " ... Possibilitar o emprego da eventual capacida

---

<sup>5</sup>BRASIL. Ministério da Marinha. Gabinete do Ministro. Portaria nº 1060 de 04 de dezembro de 1987. Approva a "Política Básica da Marinha - Revisão 1987."

ociosa das OrgAL para atividades extra-Marinha."

De acordo com tal Diretriz e dentro de suas disponibilidades, as OrgAL vêm utilizando a sua capacidade material e de pessoal, eventualmente disponível, para realizar obras extra-Marinha. O faturamento obtido com a realização destes serviços reflete-se positivamente no cálculo da IHT, contribuindo para a sua fixação em níveis inferiores àqueles que seriam necessários caso tais serviços não fossem realizados. Isto é explicado pelo fato do faturamento obtido com a realização de obras extra-Marinha auxiliar no suporte dos custeios das OrgAL. Os parâmetros utilizados para a cobrança destes serviços são da inteira responsabilidade das OrgAL que os executam.

A seguir são indicados, em termos percentuais, os faturamentos obtidos por algumas OrgAL com a realização de obras extra-Marinha, no ano de 1986, em relação ao seu faturamento global, de acordo com dados disponíveis na DAdM:

- Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ)..... 5%
- Centro de Munição Almirante Antonio Maria de  
Carvalho..... 3%
- Base Naval de Aratu (BNA)..... 57%
- Base Almirante Ary Parreiras (BAAP)..... 51%
- Base Naval de Val-de-Cães (BNVC)..... 44%

Como podemos concluir, algumas OrgAL do Setor do Comando de Operações Navais (ComOpNav) obtêm cerca da metade do seu faturamento com a execução de obras extra-Marinha. Isto pode ser explicado pelo fato destas OM serem responsáveis pela manutenção de uma quantidade relativamente pequena de Unidades, o que lhes permite uma disponibilidade bem maior do que a do AMRJ, por exemplo, que mantém um número bem mais significativo de navios. Além disto, nos locais em que se localizam aquelas Bases os meios civis de reparação naval são bem mais



precários do que os situados no estado do Rio de Janeiro.

Existem ainda outras características que distinguem as OM em questão entre si:

- o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ), o Centro de Eletrônica da Marinha (CETM) e o Centro de Armas Almirante Octacílio Cunha (CAAOC) são OM cujas atividades são eminentemente industriais. Além disto, o pessoal CLT possui um perfil de distribuição diferente para cada OrgAL, conforme podemos depreender da Tabela nº 2. Ademais, o percentual do pessoal militar em relação aos funcionários civis é, nas três OM em questão, bastante diferenciado. A Tabela nº 3 permite-nos visualizar tal fato.

- as Bases Navais, além da manutenção das Unidades previstas para serem apoiadas de acordo com o Programa Geral de Manutenção (PROGEM)<sup>6</sup>, executam outras atividades, igualmente importantes: formação de pessoal, manutenção de residências, apoio de base a navios, etc.

As citadas diferenças, entre outras, existentes entre as diversas OrgAL, justificam a necessidade do estabelecimento de valores diferenciados de IHT. Importa relembrar que os recursos oriundos da cobrança dos serviços realizados pelas OrgAL devem possibilitar-lhes meios suficientes para que arquem com os custos não cobertos por outras FR.

A metodologia utilizada pela DAdM para o cálculo do valor da IHT, para cada OrgAL, é a que a seguir veremos:

1) Determinação da disponibilidade de mão-de-obra.

Número de servidores civis e militares participantes

---

<sup>6</sup>BRASIL. Comando de Operações Navais. ComOpNav nº 02/88  
- PROGEM - Programa Geral de Manutenção. Rio de Janeiro.  
1988.

DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DO PESSOAL MILITAR DO AMRJ, DO  
CETM E DO CAAOC, EM DEZ/87, DE ACORDO COM O SEU NÍVEL

NÍVEL DO PESSOAL	OrgAL	AMRJ	CETM	CAAOC
SUPERIOR		6,4%	37,8%	12,0%
MÉDIO		25,6%	44,2%	46,8%
ARTESANATO		68,0%	18,0%	41,2%

Tab. nº 2

PERCENTUAL DO PESSOAL MILITAR EM RELAÇÃO AO PESSOAL  
CIVIL, EM DEZ/87, DO AMRJ, DO CETM E DO CAAOC

PESSOAL	OrgAL	AMRJ	CETM	CAAOC
MILITAR		6,5%	35,8%	15,2%
CIVIL		93,5%	64,2%	84,8%

Tab. nº 3

FONTE: AMRJ, CETM e CAAOC.

diretos da atividade industrial, ou sejam, aqueles cujas horas trabalhadas são faturáveis.

2) Cálculo da disponibilidade anual de mão-de-obra.

Número de mão-de-obra apropriável anualmente, considerando-se a sua disponibilidade, a jornada diária de trabalho, cinco dias de trabalho na semana e quarenta e cinco semanas de trabalho no ano (descontando-se um mês de férias e os feriados).

3) Cálculo da mão-de-obra efetivamente apropriável.

O número médio de mão-de-obra efetivamente apropriável corresponde à média estatística de apropriação observada nas Ordens de Serviço industriais. Diversos fatores influenciam a perda de apropriação, tais como: ociosidade do pessoal, manutenção dos equipamentos das OrgAL, treinamento do pessoal, afastamento por dispensa médica, etc.

4) Cálculo do dispêndio anual com mão-de-obra.

Total despendido com o pagamento de pessoal através da FR-612 (salários, gratificações, 13º salário e demais encargos).

5) Cálculo do valor da IHT para indenização da mão-de-obra.

Parcela do valor da IHT para dar cobertura à despesa com pagamento de pessoal.

$$IHT_{MO} = \frac{\text{Dispêndio da FR-612 com pessoal}}{\text{MO efetivamente apropriável}}$$

6) Cálculo estimativo dos custos diretos industriais, exceto os de mão-de-obra.

Estimativa dos dispêndios diretos industriais, relativos a materiais e serviços. Estes dispêndios são ressarcidos no faturamento do serviço prestado.



7) Cálculo estimativo das despesas de apoio industrial.

Estimativa dos custos indiretos e demais despesas de custeio e manutenção que serão cobertos com recursos da FR-612 e não ressarcidos no faturamento de material e serviços.

8) Cálculo do adicional à IHT para complemento dos recursos destinados a cobrir as despesas de apoio industrial.

Percentual a ser acrescido ao valor da  $IHT_{MO}$  para cobertura das despesas indiretas.

$$\text{Ad. IHT} = \frac{\text{Despesas com apoio industrial cobertas pela FR-612}}{\text{Dispêndio da FR-612 com pessoal}}$$

9) Cálculo do valor final da IHT, incluindo a participação do Fundo Naval.

$$IHT = \frac{IHT_{MO} + IHT_{MO} \times \text{Ad. IHT}}{0,97}$$

Observação: as demais despesas administrativas, além da relativa à participação do FN, já foram consideradas no "cálculo estimativo das despesas de apoio industrial", previsto no item 7).

São as seguintes as OrgAL que, de acordo com os procedimentos previstos no Capítulo 9 da NOMAN, podem incluir a parcela "custo da mão-de-obra" ( $HH \times IHT$ ) na cobrança dos serviços de manutenção por elas executados:

I) Setor do Material:

- Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ);
- Centro de Eletrônica da Marinha (CETM);
- Centro de Armas Almirante Octacílio Cunha (CAAOC); e
- Centro de Munição Almirante Antonio Maria de Carvalho (CMAAC).

## II) Setor Operativo:

- Base Naval de Aratu (BNA);
- Base Almirante Ary Parreiras (BAAP);
- Base Naval de Val-de-Cães (BNVC); e
- Base Fluvial de Ladário (BFLa).

Basicamente, as mencionadas OrgAL enquadram-se entre aquelas que necessitam gerar recursos próprios para pagar o seu pessoal CLT. Tal pessoal é contratado através das seguintes modalidades:

- Regime de Autonomia Limitada (Decreto nº 92.359, de 04 de fevereiro de 1986, combinado com a Portaria nº 0785/87, do Ministro da Marinha). Encontram-se neste caso o AMRJ, o CETM e o CAAOC; e

- Tabelas Especiais de Emprego (TEE) (Decreto nº 77.475, de 23 de abril de 1976, combinado com a Portaria nº 0028/85, do Ministro da Marinha). As BNA, BAAP, NBVC, BFLa e o CMAAC enquadram-se nesta segunda modalidade de contratação.

As demais OrgAL não é admitida a cobrança, pelos serviços prestados, da parcela "custo da mão-de-obra". Isto decorre do fato daquelas OM só empregarem pessoal pago através recursos orçamentários. Para tais OM, a SGM apenas autoriza a cobrança das TAqM e TAdS.

A SGM divulgou, através do Boletim de Ordens e Notícias (BONO) nº 176/1988, os valores de IHT vigentes desde 1º de maio de 1988. Tais valores espelham a já mencionada necessidade de atribuir valores diferenciados de IHT para as diversas OrgAL:

- 1) AMRJ..... Cz\$ 700,00 (serviços de manutenção)  
Cz\$ 770,00 (construção naval)
- 2) CAAOC..... Cz\$ 870,00
- 3) CETM..... Cz\$ 560,00
- 4) CMAAC..... Cz\$ 110,00

- 5) BNA..... Cz\$ 290,00
- 6) BAAP..... Cz\$ 85,00
- 7) BNVC..... Cz\$ 125,00
- 8) BFLa..... Cz\$ 35,00

Observações:

(1) Quanto à TAqM, foi mantido o percentual de 6% sobre o material diretamente aplicado no serviço de manutenção, anteriormente em vigor; e

(2) Quanto à TAdS, foram mantidos os mesmos valores, função do "Maior Valor de Referência" (MVR), que vigoravam na antiga POMAN:

Custo do serviço com subcontratação	TAdS
até 15 MVR.....	3%
de 15 a 249 MVR.....	5%
de 250 a 25.000 MVR.....	7%
acima de 25.000 MVR.....	10%

Os parâmetros atualmente utilizados pela DAdM, mencionados quando da descrição da metodologia utilizada por aquela Diretoria Especializada (DE) para o cálculo do valor da IHT, são compatíveis com as estruturas de custos das OrgAL, servindo de base para o encaminhamento, à SGM, das propostas de atualização dos valores da referida Indenização. Tanto isto é verdade que, normalmente, os valores de IHT calculados pela DAdM aproximam-se daqueles propostos pelas OrgAL.

A SGM vem desenvolvendo estudos no sentido de disciplinar os procedimentos relativos à contabilidade das OrgAL e das demais OM geradoras de recursos próprios, através do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), visando facilitar a avaliação dos resultados econômico-financeiros, bem como a fixação da IHT.

Tais estudos, quando concluídos, resultarão, entre ou-



tros benifícios, na possibilidade de uma aplicação mais precisa dos parâmetros utilizados para determinação dos valores das IHT, além de permitirem, por parte da Administração Naval, uma avaliação mais confiável e periódica da situação administrativa-financeira das diversas OrgAL<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. Portaria nº 004 de 08 de março de 1988. Constitui Grupo de Trabalho e Estabelece as Providências Pertinentes.

## CAPÍTULO 4

### EQUILÍBRIO FINANCEIRO DAS OrgAL. RECURSOS ALOCADOS AS FORÇAS PARA CUMPRIMENTO DO PROGEM

#### SEÇÃO I - ANÁLISE FINANCEIRA DO AMRJ

Passemos agora à análise da situação financeira do AMRJ no ano de 1987 que, conforme já referido, trata-se da OrgAL base para o presente trabalho.

Em dezembro de 1987 os servidores CLT do AMRJ representavam 93% de todo o seu pessoal civil, ou seja, de um total de 5656 funcionários civis, apenas 7% eram pagos com recursos orçamentários. Os demais, constituindo a imensa maioria, percebiam seus salários através de recursos gerados na própria OM (FR-612). Tal dado, por si só, dá uma idéia dos reflexos que os constantes reajustes de salários, como os que atualmente ocorrem em função de um regime de economia altamente inflacionária, produzem nas finanças do AMRJ. Tal fato, conjugado com os reajustes contínuos dos preços dos insumos necessários à operação de uma Organização daquele porte, indicam a necessidade de reajustes frequentes do valor da IHT.

A representação diagramática constante da Figura nº 1 resume o orçamento, relativo ao ano de 1987, do AMRJ<sup>8</sup>.

Tal orçamento inclui as parcelas das fontes de recursos e despesas relacionadas com o funcionamento do Arsenal, exceto o municiação, que é computado à parte, da mesma forma que as cotas físicas e financeiras referentes a combustíveis, lubrificantes, sobressalentes e medicamentos. Feita esta ressalva, o orçamento de 1987 do AMRJ totalizou:

- Cz\$ 2.098.400.000,00 (dois bilhões, noventa e oito mi-

---

<sup>8</sup>BRASIL. Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro. Relatório Anual de 1987.

RESUMO DO ORÇAMENTO DE 1987 DO AMRJ

TOTAL - Cz\$ 2.098,4 MILHOES

FONTE: Relatório Anual de  
1987 do AMRJ.

FONTES DOS  
RECURSOS

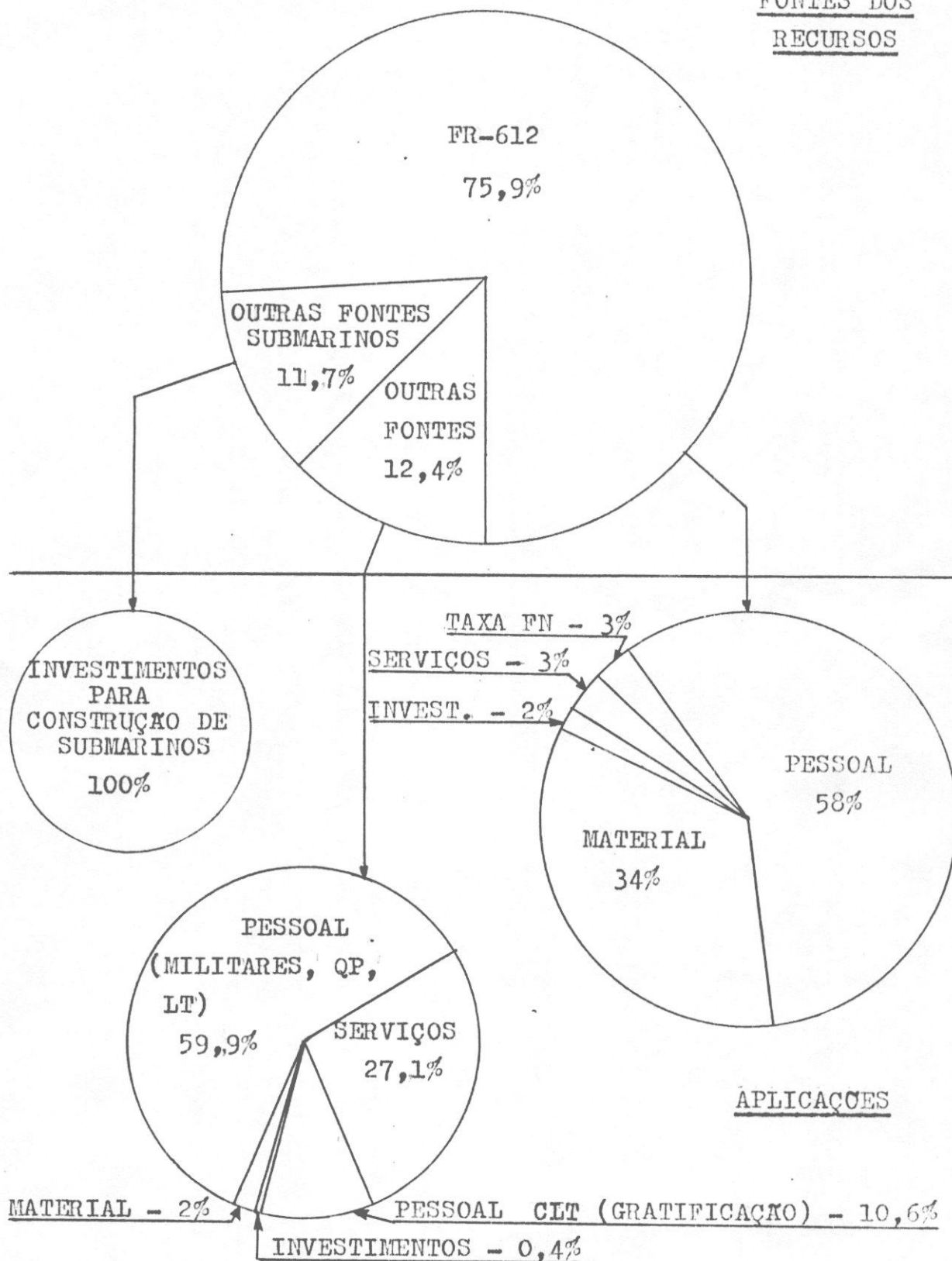


Fig. nº 1



lhões e quatrocentos mil cruzados).

Da análise da Figura nº1 verifica-se que, do total de recursos provisionados ao AMRJ:

- 75,9% foram provisionados pelo FN com base na previsão da receita relativa aos serviços prestados pelo Arsenal à MB e aos clientes extra-MB, totalizando, aproximadamente, Cz\$ 1.592,7 milhões;

- 12,4% correspondem à parcela, aqui denominada de "subsídio", referente ao pagamento de militares, funcionários civis do Quadro Permanente e verbas orçamentárias diversas destinadas à operação do Arsenal, totalizando, aproximadamente, Cz\$ 260,2 milhões; e

- 11,7% correspondem ao investimento necessário à preparação da infraestrutura do AMRJ para a futura construção de submarinos no Brasil, num total de, aproximadamente, Cz\$ 245,5 milhões.

Com relação ao "subsídio", se somarmos à quantia de Cz\$ 260,2 milhões a parcela correspondente aos recursos de município (recebidos Cz\$ 88,8 milhões em 1987), obteremos um total de Cz\$ 349,0 milhões. Assim, os recursos provisionados ao AMRJ em 1987 totalizam Cz\$ 1.941,7 milhões (Cz\$ 1.592,7 milhões + Cz\$ 349,0 milhões), excluindo-se os Cz\$ 245,5 milhões correspondentes aos recursos destinados à preparação daquela OrgAL para a construção de submarinos. Assim, a parte "subsidiada" (Cz\$ 349,0 milhões) corresponde a cerca de 20%, apenas, do total de recursos orçamentários recebidos pelo Arsenal em 1987 para seu custeio e investimentos, aí incluídas as cotas físicas e financeiras de combustíveis, lubrificantes e medicamentos. Portanto, o principal, cerca de 80%, foi custeado com recursos gerados na própria OM.

Por outro lado, em 31 de dezembro de 1987 a situação financeira líquida do AMRJ (saldo no FN menos faturas a rece-

ber), relativamente à FR-612, apresentou-se deficitária num valor correspondente a Cz\$ 84,5 milhões. Tal déficit deve ser imputado, principalmente, ao fato de terem sido atribuídos, no decorrer de 1987, valores de IHT inferiores às reais necessidades daquela OrgAL. Isto é tão mais verdadeiro quando se considera o fato de que a Administração Naval admite que o AMRJ vem desenvolvendo um esforço contínuo no sentido de aperfeiçoar sua eficiência administrativa-financeira.

Do exposto, concluímos que os níveis dos valores das IHT, além de uma administração condizente com a boa técnica, são fatores de fundamental importância para o equilíbrio financeiro das OrgAL.

Os valores das IHT das OrgAL têm sido reajustados de forma bastante irregular nos últimos anos. Os dados constantes da Tabela nº 4, referente à evolução destes valores para o AMRJ, dão idéia do que ora é afirmado. O gráfico constante da Figura nº 2 permite uma melhor visualização de tal evolução.

O valor médio da IHT para o Arsenal nos últimos nove anos foi de, aproximadamente, 4.14 dólares americanos (US\$). Entre dezembro de 1979 e dezembro de 1982 seus valores foram sempre ascendentes, daí caindo, vertiginosamente, até dezembro de 1984, para novamente ascender, em níveis inferiores àqueles anteriormente verificados, até o início de 1987, oscilando a partir daí. O período entre janeiro de 1987 e maio de 1988 encontra-se mais detalhado no gráfico por terem ocorrido, a partir de 1987, diversos reajustes da IHT num mesmo ano. Ao tempo em que concluímos este trabalho, o valor desta Indenização, para serviços de manutenção, situa-se em torno de US\$ 3.55 (Cz\$ 700,00) para o AMRJ.

O que se observa, então, é uma deterioração dos valores da IHT do AMRJ nos últimos anos, em relação inclusive ao seu valor médio (US\$ 4.14), com alguma recuperação nos anos de

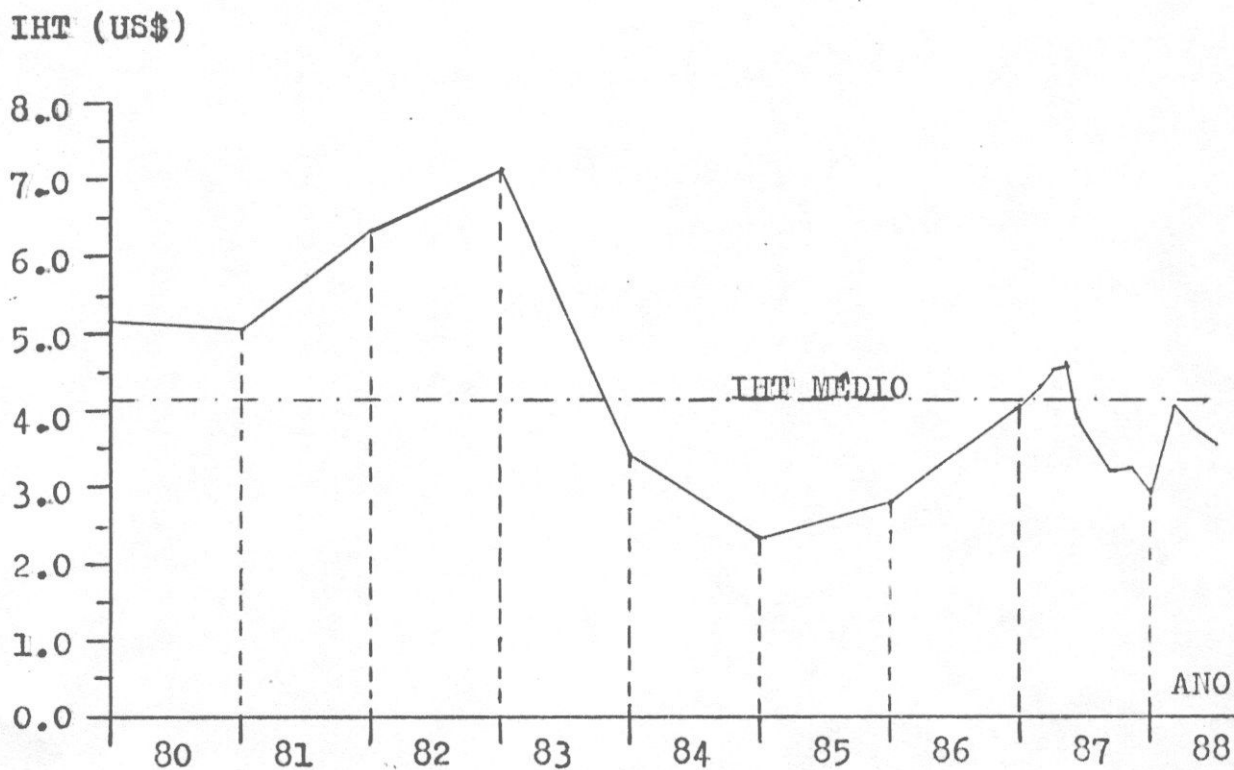
VALORES DA IHT DO AMRJ, NO PERÍODO DE 1979 A JUN/1988

ANO/PERÍODO	VALOR DA IHT	
	Cr\$/Cz\$	US\$
1979	Cr\$ 219,00	5.14
1980	Cr\$ 325,00	5.06
1981	Cr\$ 813,00	6.36
1982	Cr\$ 1.813,00	7.17
1983	Cr\$ 3.375,00	3.43
1984	Cr\$ 7.500,00	2.34
1985	Cr\$ 24.200,00	2.80
1986	Cz\$ 60,20	4.05
1987		
1º JAN A 28 FEV	Cz\$ 86,00	4.34
MAR	Cz\$ 100,00	4.51
ABR	Cz\$ 116,00	4.56
MAI	Cz\$ 134,00	3.94
1º JUN A 31 AGO	Cz\$ 156,00	3.22
1º SET A 31 OUT	Cz\$ 181,00	3.24
1º NOV A 31 DEZ	Cz\$ 210,00	2.93
1988		
1º JAN A 29 FEV	Cz\$ 400,00	4.06
1º MAR A 30 ABR	Cz\$ 520,00	3.78
A PARTIR DE 1º MAI	Cz\$ 700,00	3.55

Observação: a transformação de Cr\$/Cz\$ para US\$ refere-se ao final do período de vigência do valor da IHT. A partir de 1º/01/87, os valores de IHT passaram a sofrer diversas correções durante o ano.



EVOLUÇÃO DOS VALORES DA IHT DO AMRJ, EM US\$, NO PERÍODO DE  
DEZ/79 A JUN/88



Observações:

(1) Os valores de IHT incluem a Taxa de Administração : 25% até 31/12/84, 10% de 1º/01/85 até 31/12/86. A partir de 1º/01/87 os valores de IHT já incorporavam a referida Taxa.

(2) O gráfico representa a evolução do valor (em US\$) da IHT em vigor em dezembro de um ano, para aquele vigente em dezembro do ano seguinte. A partir de 1º/01/87, os valores de IHT passaram a sofrer diversas correções durante o ano.

Fig. nº 2

1987 e 1988. Tal deterioração do valor da IHT do Arsenal tem sido um pouco compensada pelo estabelecimento, a partir de julho de 1987, de um valor diferenciado para a Indenização referente aos serviços de construção naval, ou seja, superior em relação àquele fixado para os serviços de manutenção dos meios navais.

Cabe aqui também mencionar que a SGM costuma fixar os valores de IHT em níveis inferiores àqueles sugeridos pelas OrgAL. Assim, o AMRJ havia sugerido as quantias de Cz\$ 624,00 e Cz\$ 750,00 para os valores das IHT referentes aos serviços de manutenção de navios e construção naval, respectivamente, a vigorarem a partir de 1º de janeiro de 1988. Os valores estabelecidos pela SGM foram de Cz\$ 400,00 para manutenção e Cz\$ 420,00 para construção naval. Tal atitude tem a ver com a capacidade das Forças, no que se refere aos recursos alocados, em manter adequadamente os meios navais subordinados, conforme verificaremos adiante.

No item 0903 da NOMAN consta o seguinte:

"CUSTO OPERACIONAL DA OrgAL

- 1) Toda OM de Apoio Logístico, fixo ou móvel, deverá possuir uma estrutura administrativa capaz de apresentar seu custo operacional de forma completa, constante e atual.
- 2) O custo operacional será traduzido com base em um Plano de Contas, definido pela DFM.
- 3) O Plano de Contas, a ser aplicado às diversas OrgAL, deverá possibilitar, entre outros propósitos, o estabelecimento de um sistema de avaliação da eficiência administrativa de cada OrgAL." (o grifo é nosso)

Na realidade, a Administração Naval ainda hoje não possui instrumentos adequados que lhe permitam a aferição da eficiência administrativa das OrgAL. Tais instrumentos deverão estar disponíveis após concluídos os trabalhos ora em desenvolvimento neste sentido na área da SGM, conforme mencionado no Capítulo anterior.

Além do AMRJ, as seguintes OrgAL apresentaram-se igual-

mente deficitárias em 31 de dezembro de 1987:

- CAAOC..... (-) Cz\$ 7,2 milhões;
- BNA..... (-) Cz\$ 3,5 milhões; e
- CETM..... (-) Cz\$ 0,8 milhão.

Neste sentido, está previsto no subitem 4.5.4 das "Normas Gerais sobre Recursos Financeiros Gerados nas OM"<sup>9</sup>:

"Os recursos Vinculados e das Contas Especiais obedecem ao regime de gestão, devendo ser observado o seguinte:

a) os saldos verificados ao final do exercício financeiro correspondente ficam disponíveis para programação para o exercício seguinte;

b) caso haja "déficit", este será contabilizado como dívida da OM responsável e coberto com os recursos arrecadados no exercício seguinte; e

c) o "déficit" ocorrido será deduzido da receita prevista para o exercício seguinte, acarretando, em consequência, a revisão da programação respectiva."

É de assinalar, contudo, que a CEAIS do AMRJ junto ao FN apresentou-se deficitária nos últimos dois exercícios. Assim, sua dívida vem se acumulando, podendo-se visualizar duas medidas para a solução do problema:

- absorção do déficit pelo FN; e

- fixação de valores de IHT em níveis compatíveis com as necessidades da OrgAL.

## SEÇÃO II - CAPACIDADE DAS FORÇAS, FUNÇÃO DOS RECURSOS ALOCADOS, PARA CUMPRIMENTO DO PROGEM

De acordo com o previsto no evento 16 do Calendário do Plano Diretor (CTPD), a SGM divulga no mês de janeiro de cada ano a previsão dos valores da IHT para o ano seguinte. Tais valores servem de parâmetro às Forças para a elaboração de seus subsídios para a revisão do Plano Básico (PB) referente aos recursos necessários à manutenção dos meios navais subor-

---

<sup>9</sup>BRASIL. Ministério da Marinha. Gabinete do Ministro. Portaria nº 0858 de 24 de maio de 1984. Aprova as Normas Gerais sobre Recursos Financeiros Gerados nas OM.



dinados, de modo a permitir, naquilo que lhes compete, o cumprimento do PROGEM, elaborado pelo ComOpNav.

No entanto, ocorre que nos últimos anos vem sendo observada uma grande defasagem entre os valores previstos da IHT e aqueles realmente fixados pela SGM. Assim, a previsão deste Órgão de Direção Setorial (ODS) para o valor da IHT/1988 do AMRJ, relativa a serviços de manutenção, foi de Cz\$ 112,00. Entretanto, o valor realmente fixado para tal Indenização foi de Cz\$ 400,00, ou seja, houve um aumento de 257% entre o previsto e aquele que passou a vigorar a partir de 1º de janeiro de 1988. Além disto, conforme já mencionado, os valores da IHT já foram reajustados três vezes até o mês de junho do ano em curso.

Tal fato, combinado com o aumento, acima de qualquer expectativa, dos preços dos demais insumos necessários à execução das obras de manutenção dos meios navais, vem obrigando as Forças a, rotineiramente, solicitar suplementação de recursos para o cumprimento do PROGEM.

Os dados constantes da Tabela nº 5 registram os totais dos recursos alocados anualmente no PA, desde 1979, destinados à manutenção dos meios navais subordinados à Esquadra. O gráfico constante da Figura nº 3 permite uma melhor visualização da evolução, no período, dos recursos em causa.

Comparando-se o mencionado gráfico com aquele da Figura nº 2, verificamos que a evolução dos recursos alocados à Esquadra para manutenção de 2º e 3º escalões de seus meios navais, apresenta uma curva de perfil semelhante àquele correspondente à evolução, em igual período, dos valores da IHT do AMRJ: atinge da mesma forma seu valor máximo em dezembro de 1982, passando a decrescer, a partir de então, até 1984; em seguida, ascende novamente até 1986, quando ocorre uma pequena queda até dezembro de 1987.

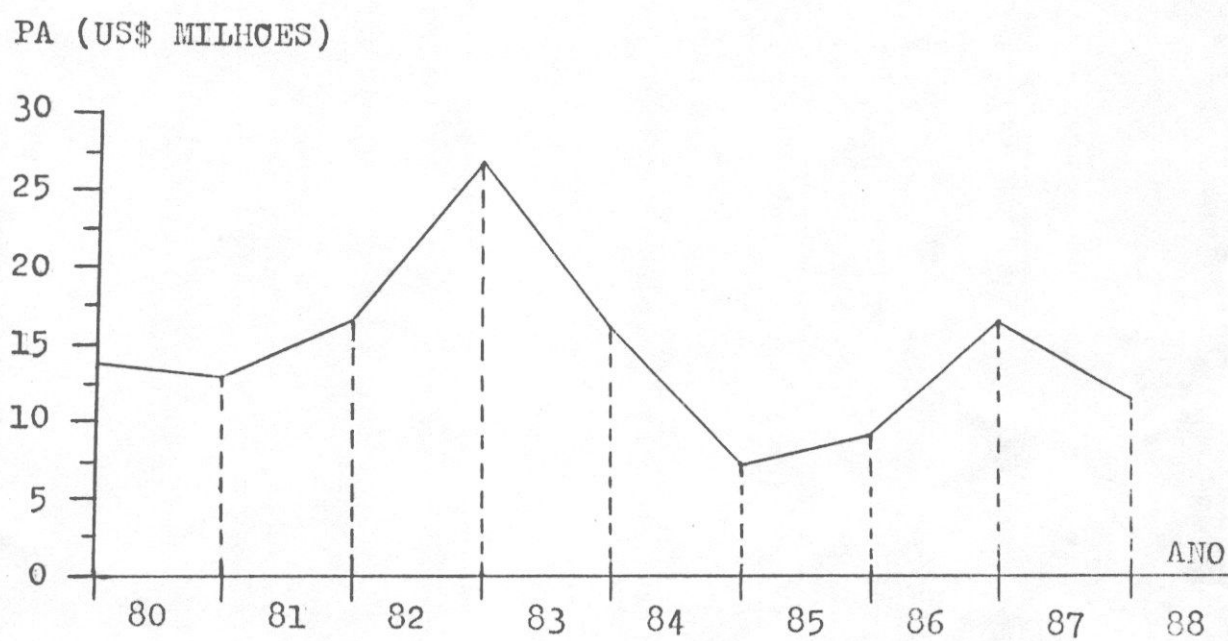
TOTAIS ANUAIS DOS RECURSOS ALOCADOS NO PA, NO PERÍODO DE 1979  
A 1987, PARA REPAROS DE 2º E 3º ESCALÕES DOS MEIOS NAVAIS SU-  
BORDINADOS À ESQUADRA

ANO	TOTAIS	
	Cr\$/Cz\$	US\$
1979	Cr\$ 582.005.617,00	13,684,590.00
1980	Cr\$ 836.268.414,00	13,023,959.00
1981	Cr\$ 2.061.185.030,00	16,126,208.00
1982	Cr\$ 6.788.988.742,00	26,868,944.00
1983	Cr\$ 15.535.226.148,00	15,787,831.00
1984	Cr\$ 27.057.847.500,00	8,471,461.00
1985	Cr\$ 98.168.081.000,00	9,358,253.00
1986	Cz\$ 250.496.723,00	16,868,484.00
1987	Cz\$ 801.759.047,00	11,180,574.00

Observação: a transformação de Cr\$/Cz\$ para US\$ refere-se ao valor desta moeda, em relação à nossa, ao final de cada ano.

Tab. nº 5

EVOLUÇÃO DOS RECURSOS (EM US\$ MILHÕES) DO PA, ALOCADOS À ES-  
QUADRA, NO PERÍODO DE DEZ/79 A DEZ/87, PARA MANUTENÇÃO DOS  
MEIOS NAVAIS SUBORDINADOS



Observação: o gráfico representa a evolução dos recursos (US\$ milhões) em causa, totalizados em dezembro de um ano, para aqueles igualmente totalizados em dezembro do ano seguinte.

Fig. nº 3



Na Seção I deste Capítulo foram analisados alguns aspectos relativos à evolução dos valores da IHT do AMRJ nos últimos anos, com ênfase à sua importância para o necessário equilíbrio financeiro daquela OrgAL. O fato de convivermos, há alguns anos, num regime de economia altamente inflacionária, dificulta o estabelecimento de uma sistemática que possibilite a manutenção daquela Indenização em níveis que reflitam as reais necessidades das OrgAL. A inflação, como não poderia deixar de ser, também influencia, negativamente, as previsões das Forças por ocasião do encaminhamento de seus subsídios para revisão dos respectivos PB. A utilização do recurso da Alteração do PA (ALTEPA) torna-se rotineira, pois que, por ocasião da utilização das verbas alocadas, resulta que o planejado nunca é igual ao real.

Assim, os problemas das Forças, relacionados com a necessidade da manutenção dos meios navais subordinados, prendem-se mais à escassez de recursos do que aos níveis dos valores da IHT atribuídos às OrgAL. Na realidade, a difícil situação econômica por que passa a Nação apresenta-se como o grande fator complicador do problema ora enfocado.

Em 1985, o Estado-Maior da Armada (EMA) solicitou ao DGMM que estudasse a possibilidade de mudança da sistemática de pagamento dos serviços de manutenção realizados pelo AMRJ, avaliando as implicações, na estrutura administrativa-financeira daquela OrgAL, decorrentes da eliminação da parcela referente à mão-de-obra, apropriada ao valor dos custos dos serviços executados, além dos possíveis reflexos desta alteração na execução do PROGEM pelo Arsenal. Ou seja, a solicitação do EMA referia-se à necessidade do estudo das possíveis consequências, para o AMRJ e para o programa de manutenção das Unidades por êle apoiadas, caso o pessoal CLT passasse a ser pago através recursos orçamentários.

O EMA entendia que, caso o pagamento do pessoal contratado pelas OrgAL fosse efetuado com recursos oriundos do Orçamento da Marinha, poderia ser obtida uma redução sensível nos custos de manutenção dos meios navais. Em consequência, as Forças seriam beneficiadas com a eliminação do custo da mão-de-obra e a decorrente redução do montante correspondente à Taxa de Administração. Isto possibilitaria a utilização dos recursos alocados para suporte do PROGEM, basicamente, para a aquisição do material necessário não só aos serviços de manutenção de 2º escalão, como também àqueles, de maior vulto, realizados durante os Períodos de Docagem de Rotina (PDR) e Períodos de Manutenção Geral (PMG). As obras extra-Marinha seriam excluídas deste procedimento.

Após aprofundados estudos, o DGMM pronunciou-se contrariamente à sugestão de alteração da sistemática de pagamento do pessoal CLT. O posicionamento então assumido por aquele ODS fundamentou-se em dois aspectos primordiais:

1º, de que a alteração da mencionada sistemática representaria, na realidade, um aumento de despesas para a Marinha, conforme comprovou na ocasião; e

2º, a transformação do pessoal CLT em funcionário estatutário seria a consequência mais nefasta, pois a MB retornaria à situação existente no início da construção das Fragatas, quando o Arsenal não conseguia reter os melhores elementos. A construção só demorou quando foi obtida a autorização de contratação direta, a nível de mercado, de acordo com a legislação então em vigor.

O EMA aceitou os argumentos do DGMM, mantendo inalterada a sistemática de pagamento de pessoal CLT, que é a que vige até os dias de hoje.



SEÇÃO III - VALOR ADEQUADO DA IHT x SUFICIÊNCIA DE RECURSOS  
PARA O PROGEM

Conforme ficou demonstrado, os investimentos do AMRJ, além do seu custeio, são em grande parte suportados pelos recursos gerados na própria OM. Os recursos relativos aos investimentos necessários à preparação da infraestrutura daquela OrgAL para construção de submarinos, provêm de outras fontes.

O Arsenal procura planejar e empreender suas atividades dentro de um sadio enfoque empresarial, até onde isto lhe é possível. A série histórica dos valores da IHT daquela OM nos últimos anos evidenciou a sua paulatina erosão, estando seu nível médio atual abaixo daquele que seria desejável. De certa forma, houve um aumento da eficiência do Arsenal, pois, tendo que conviver com valores de IHT não compatíveis com a realidade de seus dispêndios, não lhe restou alternativa senão aquela da busca de um melhor desempenho administrativo, fato este considerado positivo.

Assim, o Arsenal vem melhorando seu controle orçamentário nos últimos anos. Isto lhe permite que, de um lado, possa ser verificada, com bastante agilidade, a aplicação de seus recursos e, de outro, a situação da receita e da despesa da CEAIS no FN, ao qual aquela OM recolhe todos os pagamentos realizados pelos clientes e requisita os recursos necessários aos seus gastos.

Da mesma forma, através do acompanhamento semanal do orçamento, o AMRJ sabe, com exatidão, onde aplicou os recursos recebidos. No entanto, a sistemática de acompanhamento de seus custos deixa a desejar, sendo estes recuperáveis apenas "a posteriori". A melhoria da eficiência deste acompanhamento inclui-se entre as metas daquela OrgAL.

De outro lado, quando os valores de IHT atingem níveis



mínimos julgados inaceitáveis, tal fato, com certeza, reflete-se na qualidade dos serviços das OrgAL, com mais intensidade, pelas razões já expostas, no AMRJ, no CAAOC e no CETM, com a conseqüente degradação do grau de prontificação de nossos meios navais. Tal situação terá reflexos, igualmente, na construção naval. É fácil aceitar o fato de que valores aviltados de IHT terão conseqüências negativas no nível de qualificação de mão-de-obra, pois menores serão os recursos para contratação de pessoal mais habilitado. Além disto, falta de investimentos significa deterioração e obsolescência de instalações e equipamentos.

Em contrapartida, a manutenção dos valores das IHT em níveis adequados determinam, igualmente, a necessidade do aporte de recursos que possibilitem a viabilização do PROGEM e do Programa de Reparcelhamento da Marinha (PRM).

Ao fim, a questão que se apresenta é a de estabelecer prioridades, ou seja, tanto a construção naval como a manutenção de nossos navios exigem, para a correta execução dos serviços afetos a tais atividades, a alocação de recursos, em níveis adequados, nos Projetos que os apoiam.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSÕES

O problema do custeio das OrgAL, além dos investimentos necessários à manutenção de suas instalações e equipamentos, vêm preocupando a Administração Naval há algum tempo.

Especificamente com relação ao AMRJ, algumas alternativas já foram, em épocas diversas, analisadas:

- retorno à situação anteriormente existente, qual seja, a de prover diretamente aquela OrgAL com todos os recursos necessários ao desempenho de suas tarefas;
- pagar o pessoal CLT com recursos orçamentários; e
- transformá-lo em empresa pública, vinculada à administração indireta.

Todas as nossas OrgAL exercem duas atividades, distintas entre si: aquelas típicas de uma OM e as atividades industriais, semelhantes às das empresas de reparação/ construção naval. Além disto, parte destas OM exercem também as atividades de Base Naval. O AMRJ, o CAAOC e o CETM, por tratarem-se de Organizações tipicamente industriais, aproximam-se mais do "modelo empresa". Já as Bases Navais situam-se no meio termo, entre OM/Base Naval e o "modelo empresa".

A Administração Naval, considerando o fato das OrgAL obterem parte de seus recursos através do faturamento dos serviços realizados, conjugado com a crônica escassez de verbas, deixa de atender, através do PA, parte de suas necessidades financeiras com o "setor" OM/Base Naval. Em consequência, a parcela destes dispêndios, não contemplada no PA, tem que ser coberta com os recursos auferidos pelo "setor" industrial das OrgAL.

Tal fato constitui-se, sem dúvida, numa distorção da Sistemática de Pagamento dos Serviços de Manutenção Planejada e



Corretiva. Na realidade, quem complementa os recursos necessários ao pleno funcionamento das OrgAL são as Forças, ao pagarem pelos serviços realizados nos meios navais subordinados. Por outro lado, conforme constatamos no Capítulo 4, a um aumento, ou diminuição, dos valores reais da IHT, no período de um ano, corresponde uma variação semelhante dos recursos alocados às Forças. Na prática, estas são compensadas quando da ocorrência de aumento dos valores reais da Indenização em causa.

O desejável seria que as OrgAL recebessem através do PA recursos suficientes para cobrir seus dispêndios típicos de OM e de Base Naval. Com isto, as Forças pagariam menos pelos serviços realizados (menores valores de IHT), beneficiando igualmente as OrgAL, pois tal procedimento lhes permitiria exercer um melhor controle sobre seus custos. Em decorrência, o cálculo do valor da IHT estaria vinculado tão somente aos custos diretos e indiretos relacionados com as atividades de construção naval e/ou manutenção, o que seria mais correto.

Dentre as vantagens, a seguir relacionadas, com a utilização da atual Sistemática de Pagamento dos Serviços de Manutenção Planejada e Corretiva de nossos meios navais, algumas já foram apontadas no decorrer deste trabalho:

- possibilitar, com os recursos gerados nas OrgAL, a contratação de mão-de-obra complementar para as mesmas;
- despertar nas OrgAL o interesse pela adoção de melhores técnicas gerenciais;
- estabelecer um vínculo formal entre a Força/meio operativo a sofrer manutenção e a OrgAL, possibilitando uma efetiva fiscalização dos serviços por ela realizados. Quanto à correta fiscalização do faturamento destes serviços, é indispensável que os Oficiais de Logística das Forças tenham pleno conhecimento da sistemática ora tratada;



- possibilitar uma análise dos custos dos Períodos de Manutenção de cada meio operativo;

- possibilitar uma análise dos custos operacionais de cada OrgAL; e

- gerar subsídios adequados para o PA.

Assim, a despeito da distorção apontada, este trabalho conclui que a atual Sistemática atende aos objetivos pretendidos pela Administração Naval, sendo inoportuna a adoção de possíveis alternativas, como as mencionadas no início destas Conclusões. Na realidade, a Sistemática em vigor vem sendo aperfeiçoada ao longo do tempo, sendo exemplos disto as sucessivas publicações que tratam do assunto: IGERA, POMAN e NOMAN.

A definição do Plano de Contas, instrumento indispensável à avaliação dos resultados econômico-financeiros das OrgAL, é um dos objetivos dos estudos ora desenvolvidos na área da SGM, conforme já mencionado.

Quanto à IHT, parâmetro de vital importância para o adequado funcionamento da Sistemática em questão, é necessário que a periodicidade e os níveis dos reajustes de seus valores sejam compatíveis com os dispêndios das OrgAL. Caso não o sejam, problema este que vem se verificando em relação a algumas OM, especialmente o AMRJ, ocorrerão déficits. Tal fato prejudica, inclusive, a aferição do desempenho administrativo das OrgAL. Em contrapartida, conforme procurou ressaltar este trabalho, há necessidade de alocar recursos adequados às Forças, sem o que, poderá haver prejuízo no cumprimento do PROGEM.

ANEXO A

RELAÇÃO DE ENTREVISTAS REALIZADAS

1. - Contra-Almirante (EN) ARMANDO DE SENNA BITTENCOURT, Presidente da Comissão Gerencial de Projetos Especiais. DGMM, 14 de junho de 1988.
2. - Capitão-de-Mar-e-Guerra (EN) CARLOS OSWALDO BOTELHO GADDELHA, Diretor do Centro de Eletrônica da Marinha. CETM, 5 de maio de 1988.
3. - Capitão-de-Mar-e-Guerra (EN) TUXAUA PLINIO BARCELOS DE LINHARES, Diretor do Centro de Armas Almirante Octacilio Cunha. CAAOC, 5 de maio de 1988.
4. - Capitão-de-Mar-e-Guerra (IM) ADOLF MAGNUS MONIZ OSTWALD, Chefe do Departamento de Fundo Naval da DAdM. DAdM, 10 de maio de 1988.
5. - Capitão-de-Mar-e-Guerra LUIZ FERNANDO ALBUQUERQUE SOTER SILVEIRA, Oficial de Gabinete da DGMM. DGMM, 11 de maio de 1988.
6. - Capitão-de-Mar-e-Guerra (RRm) SÉRGIO DA CRUZ MAGALHÃES, Assessor Especial do CETM. CETM, 5 de maio de 1988.
7. - Capitão-de-Fragata MANUEL JOSÉ CUNHA ALBUQUERQUE, Oficial de Estado-Maior da Sub-Chefia de Apoio Logístico do ComOpNav. ComOpNav, 11 de maio de 1988.
8. - Dr. LUIZ BENEDITO DOS SANTOS FREITAS JUNIOR, Superintendente de Planejamento e Finanças do AMRJ. AMRJ, 31 de março de 1988.



## BIBLIOGRAFIA

1. BRASIL. Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro. Ofício nº 0229 (01) de 27 de setembro de 1977 à Diretoria-Geral do Material da Marinha. Taxa de Administração.
2. \_\_\_\_\_. Ofício nº 0230 (01) de 27 de setembro de 1977 à Diretoria-Geral do Material da Marinha. Valor da mão-de obra (Indenização por hora de Trabalho).
3. \_\_\_\_\_. Ofício nº 01-0072 de 10 de junho de 1985 à Diretoria-Geral do Material da Marinha. Sistemática de pagamento de M/O de ESTAREP.
4. \_\_\_\_\_. Ofício nº 10-0054 de 15 de setembro de 1985 à Diretoria-Geral do Material da Marinha. Valor da IHT para 1986.
5. \_\_\_\_\_. Relatório Anual de 1987. Confidencial.
6. BRASIL. Comando-em-Chefe da Esquadra. Ofício nº 0387 de 06 de abril de 1988 ao Comando de Operações Navais. Suplementação de recursos para o cumprimento do PROGEM/88, da Esquadra. Confidencial.
7. BRASIL. Comando de Operações Navais. Ofício nº 1181 de 18 de outubro de 1985 à Diretoria-Geral do Material da Marinha. Pagamento de mão-de-obra de ESTAREP.
8. \_\_\_\_\_. ComOpNav nº 02/88 - PROGEM - Programa Geral de Manutenção. Rio de Janeiro, 1988. Confidencial.
9. BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. 1º Despacho nº 0397 de 20 de abril de 1978 à Secretaria-Geral da Marinha, dado em continuação ao Ofício nº 0150/78 da Diretoria-Geral da Marinha. Recolhimento de verbas ao Fundo Naval pelos ESTAREP.
10. \_\_\_\_\_. Ofício nº 1278 de 28 de julho de 1983 à Secretaria-Geral da Marinha. Participação do Fundo Naval nas Receitas das Contas Especiais.
11. \_\_\_\_\_. 1º Despacho nº 00131 de 22 de outubro de 1986 à Secretaria-Geral da Marinha, dado em continuação ao Ofício nº 1522/86 da Diretoria de Finanças da Marinha. Fixação do valor da IHT.
12. \_\_\_\_\_. Ofício nº 1469 de 14 de dezembro de 1987 à Secretaria-Geral da Marinha. Subsídios para o cálculo da IHT e do FCI.
13. \_\_\_\_\_. Ofício nº 0519 de 07 de maio de 1988 à Secretaria-Geral da Marinha. Valores da IHT, dos FCI e do PAP do AMRJ.
14. \_\_\_\_\_. ADMINISMARINST nº 50-06. Programação e aplicação dos Recursos Vinculados e das Contas Especiais pertencentes ao Fundo Naval. Rio de Janeiro, 1988.



15. BRASIL. Diretoria de Armamento e Comunicações da Marinha. Ofício nº 1448 de 08 de julho de 1985 à Diretoria-Geral do Material da Marinha. Sistemática de pagamento de mão-de-obra dos ESTAREP.
16. BRASIL. Diretoria de Finanças da Marinha. Ofício nº 1522 de 11 de julho de 1986 à Secretaria-Geral da Marinha via Diretoria de Administração da Marinha. Fixação de valor de IHT.
17. BRASIL. Diretoria-Geral do Material da Marinha. Ofício nº 0150 de 15 de março de 1978 ao Ministro da Marinha, via Diretoria de Administração da Marinha e Secretaria-Geral da Marinha. Recolhimento de verbas ao Fundo Naval pelos ESTAREP.
18. \_\_\_\_\_. Ofício nº 0309 de 20 de junho de 1983 aos Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro, Base Naval de Aratú, Base Almirante Ary Parreiras, Base Naval de Val-de-Cães, Base Fluvial de Ladário, Base Almirante Castro e Silva, Centro de Eletrônica da Marinha, Estação Naval do Rio de Janeiro, Estação Naval do Rio Negro, Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia, Centro de Munição da Marinha e Centro de Armas Almirante Octacílio Cunha. Valor de mão-de-obra.
19. \_\_\_\_\_. Ofício nº 0574 de 11 de novembro de 1983 ao Secretário-Geral da Marinha. Considerações sobre valor de mão-de-obra.
20. \_\_\_\_\_. Ofício nº 0880 de 11 de dezembro de 1984 aos Comando de Operações Navais e Diretoria-Geral de Navegação. Valores de IHT dos ESTAREP desde 1981.
21. \_\_\_\_\_. Ofício nº 0660 de 12 de agosto de 1985 ao Estado-Maior da Armada. Sistemática de pagamento de mão-de-obra de ESTAREP.
22. \_\_\_\_\_. Ofício nº 0133 de 10 de março de 1988 à Secretaria-Geral da Marinha. Valores da indenização por hora de trabalho (IHT) e percentual de custo indireto do AMRJ.
23. BRASIL. Escola de Guerra Naval. EGN-215A - Guia para elaboração de teses e monografias. Rio de Janeiro, 1981.
24. \_\_\_\_\_. FI-219 - Guia para elaboração de referências bibliográficas. Rio de Janeiro, 1981.
25. BRASIL. Estado-Maior da Armada. Ofício nº 0899 de 25 de abril de 1985 às Secretaria-Geral da Marinha e Diretoria-Geral do Material da Marinha. Sistemática de pagamento de mão-de-obra de ESTAREP.
26. \_\_\_\_\_. EMA-420A - NOMAN - Normas Gerais para Manutenção. Brasília, 1987.
27. \_\_\_\_\_. EMA-426 - Fixação de Forças e Efetivos - FFE. Brasília, 1986. Confidencial.

28. BRASIL. Leis, decretos, etc. Decreto nº 92.359 de 04 de fevereiro de 1986. Diário Oficial, Brasília, 05 fev. 1986. Concede autonomia limitada para contratação de pessoal e órgãos do Ministério da Marinha. Publicado no Bol. do MM, TOMO I, Administrativo, nº 02/86.
29. BRASIL. Ministério da Marinha. Gabinete do Ministro. Portaria nº 1518 de 12 de setembro de 1984. Aprova tabelas de empregos e dá outras providências.
30. \_\_\_\_\_. Portaria nº 0028 de 11 de janeiro de 1985. Substitui os anexos da Portaria nº 1518 de 12 de setembro de 1984.
31. \_\_\_\_\_. Portaria nº 0858 de 24 de maio de 1984. Aprova as Normas Gerais sobre Recursos Financeiros Gerados nas OM.
32. \_\_\_\_\_. Portaria nº 0779 de 21 de agosto de 1987. Estabelece o percentual das Contas Especiais a ser recolhido ao Fundo Naval.
33. \_\_\_\_\_. Portaria nº 1060 de 04 de dezembro de 1987. Aprova a "Política Básica da Marinha - Revisão 1987". Reservado.
34. \_\_\_\_\_. Portaria nº 0160 de 25 de janeiro de 1983. Aprova a Doutrina Básica da Marinha. Reservado.
35. \_\_\_\_\_. Portaria nº 0776 de 14 de maio de 1984. Aprova a Sistemática do Plano Diretor.
36. BRASIL. Ministro da Marinha. 4º Despacho nº 0009 de 09 de janeiro de 1987 à Secretaria-Geral da Marinha, dado em continuação ao Ofício nº 1522/86 da Diretoria de Finanças da Marinha. Fixação do valor de IHT.
37. BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. 2º Despacho nº 0076 de 18 de março de 1979 ao Ministro da Marinha, dado em continuação ao Ofício nº 0150/78 da Diretoria-Geral do Material da Marinha. Recolhimento de verbas ao Fundo Naval pelos ESTAREP.
38. \_\_\_\_\_. 1º Despacho nº 0225 de 22 de agosto de 1983 ao Ministro da Marinha, dado em continuação ao Ofício nº 1298/83 da Diretoria de Administração da Marinha. Participação do Fundo Naval nas Receitas das Contas Especiais.
39. \_\_\_\_\_. Ofício nº 0318 de 19 de agosto de 1985 ao Estado-Maior da Armada. Sistemática de pagamento de mão-de-obra de ESTAREP.
40. \_\_\_\_\_. Portaria nº 004 de 08 de março de 1988. Constitui Grupo de Trabalho e Estabelece as Providências Pertinentes.
41. CERQUEIRA, João Luiz Carneiro. Uma solução administrativa-financeira para tornar as atividades industriais da Marinha Brasileira economicamente viáveis. Rio de Janeiro, 1980. Dissertação de mestrado apresentada na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.



42. COUTINHO, José Fabiano Antunes de Azeredo. Autonomia Limitada para determinadas OM da Marinha. Rio de Janeiro, EGN, 1987. Monografia apresentada no Curso de Política e Estratégia Marítimas.
43. LOUREIRO, Naírvulo Coelho. Avaliação Administrativa do AMRJ. Rio de Janeiro, EGN, 1980. Monografia apresentada no Curso Superior de Guerra Naval.
44. MACIEL, Walter Faria. A situação das Forças Navais - aspectos logísticos. Rio de Janeiro, s. ed., 1987. Palestra na Escola de Guerra Naval, em 24 set. 1987.





