

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) Karina da Paz Bentes

GESTÃO POR COMPETÊNCIA E A CAPACITAÇÃO DOS FICAIS DE CONTRATOS

Rio de Janeiro

2022

CC (IM) Karina da Paz Bentes

GESTÃO POR COMPETÊNCIA E A CAPACITAÇÃO DOS FICAIS DOS CONTRATOS

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso Superior.

Orientador(a): CMG (Ref-FN) Ítalo de Melo

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo seu infinito amor, bondade e fidelidade e por estar ao meu lado todos os dias da minha vida.

Aos meus pais, Edivaldo e Raquel, em memória, pelo exemplo de força, sabedoria dedicação e amor incondicional.

Ao meu esposo, Heider Júnior, pelo amor, companheirismo, compreensão, parceria e motivação, tão fundamentais para que eu pudesse vencer os desafios dessa empreitada.

Aos meus filhos, Rafaella e Nicolas, razões do meu viver, pelo imenso amor e carinhos diários e por me ensinarem a cada dia, como ser uma pessoa melhor.

Ao meu orientador, CMG (Ref-FN) Ítalo, pelos ensinamentos transmitidos, pela presteza e segurança nas orientações e, principalmente, por sua boa vontade em ajudar.

A todos que compreenderam a importância desse trabalho e decidiram me ajudar, respondendo ou compartilhando a pesquisa de campo aplicada.

Por fim, agradeço a Escola de Guerra Naval pela oportunidade de aprimoramento profissional.

RESUMO

A Gestão por Competência se consagrou como um importante instrumento no gerenciamento de recursos humanos, que auxilia no desenvolvimento de atitudes, habilidades e conhecimentos, tornando as organizações mais eficientes. Reconhecendo a relevância desse tema e a importância da capacitação na melhoria do desempenho profissional, a MB introduziu no seu Plano Estratégico (PEM 2040), Ações Estratégicas Navais (AEN) que visam incorporar a Gestão por Competência na administração de recursos humanos (AEN – Pessoal 1) e aprimorar a capacitação de pessoal (AEN – Pessoal 2). Dessa forma, encontra-se disponível para militares e servidores civis uma grande variedade de cursos, estágios e adestramentos ministrados, internamente, nas organizações que compõem o Sistema de Ensino Naval ou externamente, em Instituições Públicas ou Privadas. Especificamente, na área de fiscalização contratual, a competência e a capacitação têm se mostrado essenciais para que haja eficiência nas contratações. Assim, esta pesquisa tem por propósito investigar se os militares e servidores civis designados para exercerem a função de fiscais de contratos possuem a competência ou a capacitação necessária para o desempenho da referida função. A metodologia proposta foi aplicada em 23 Organizações Militares da MB, que empenharam volumes expressivos de recursos em 2021. Os resultados demonstram que mais da metade dos fiscais (52%), possui a competência ou a capacitação necessária para o desempenho da função. Contudo, verificou-se, também, que, embora haja o incentivo à qualificação profissional, existe, até o momento, uma parcela significativa de profissionais (40%) que acompanha a execução contratual sem o devido preparo, ocasionando prejuízos à eficiência e eficácia das contratações.

Palavras-chave: Gestão por Competência. Capacitação. Fiscais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Atividades de ensino desenvolvidas pelo CIANB por posto/graduação dos alunos – 2019.....	60
Figura 2 – Atividades de ensino desenvolvidas pelo CIANB por posto/graduação dos alunos – 2020.....	62
Figura 3 – Atividades de ensino desenvolvidas pelo CIANB por posto/graduação dos alunos – 2021.....	64
Gráfico 1 – Total de alunos por atividade de ensino promovida pelo CIANB, de 2019 a 2021.....	48
Gráfico 2 – Número de participantes no “Estágio de Fiscalização de Contratos Administrativos” do CIANB, de 2019 a 2021.....	48
Tabela 1 – Valores empenhados e liquidados, em 2021, pela MB, por tipo de contratação...20	
Tabela 2 – Organizações Militares com os maiores valores empenhados em 2021.....	45
Tabela 3 – Quantidade de contratos em vigor por OM.....	46
Tabela 4 – Quantidade de participantes no “Estágio de Fiscalização de Contratos Administrativos” do CIANB, de 2019 a 2021.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAZUL	Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A.
ANEMAR	Anuário Estatístico da Marinha
AEN	Ação Estratégica Naval
BONO	Boletim de Ordens e Notícias
CAANB	Centro de Adestramento Almirante Newton Braga
CCCPM	Caixa de Construções de Casas para o Pessoal da Marinha
CCIMAR	Centro de Controle Interno da Marinha
CIANB	Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga
CIAW	Centro de Instrução Almirante Wandenkolk
CNBE	Comissão Naval Brasileira na Europa
CNBW	Comissão Naval Brasileira em Washington
COGESN	Coordenadoria-Geral do Programa de Desenvolvimento de Submarino com Propulsão Nuclear
COVID-19	Doença infecciosa causada pelo coronavírus SARS-CoV-2
DAdM	Diretoria de Administração da Marinha
DEnsM	Diretoria de Ensino da Marinha
DGOM	Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha
EAD	Ensino a Distância
EN	Estratégia Naval
MB	Marinha do Brasil
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
OM	Organizações Militares
PAPEM	Pagadoria de Pessoal da Marinha
PEM	Plano Estratégico da Marinha

PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROSUB	Programa de Desenvolvimento de Submarinos
SEGES	Secretaria de Gestão
SEN	Sistema de Ensino Naval
SGM	Secretaria-Geral da Marinha
TTC	Tarefa por Tempo Certo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	A GESTÃO POR COMPETÊNCIA E A CAPACITAÇÃO NA FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL. 11	11
2.1	Gestão por Competência.....	11
2.2	Eficiência nas contratações públicas.....	13
2.3	Fiscalização de contratos administrativos.....	14
2.4	A importância da competência e da capacitação dos fiscais.....	16
3	ATENÇÃO À CAPACITAÇÃO DOS FISCAIS NA MB.....	18
3.1	As Organizações Militares com alta materialidade de recursos.....	18
3.2	O CIANB como instrumento de capacitação.....	22
4	A VISÃO DA COMPETÊNCIA E DA CAPACITAÇÃO DOS FISCAIS NA MB.....	26
4.1	Pesquisa aplicada.....	27
4.2	Resultados da pesquisa.....	28
4.2.1	Qualificação do respondente.....	28
4.2.2	Percepção acerca da fiscalização contratual.....	30
5	CONCLUSÃO.....	35
	REFERÊNCIAS.....	38
	APÊNDICES.....	45
	ANEXOS.....	60

1 INTRODUÇÃO

No desempenho de suas funções, a Administração Pública, em especial a Marinha do Brasil (MB), na maioria das vezes, tem que lançar mão da contratação de pessoas físicas ou jurídicas, por meio da celebração de contratos administrativos, que a auxiliem ou forneçam os meios necessários à execução de suas tarefas, e, conseqüentemente, no cumprimento da sua missão.

Nessa linha, o Art. 67, da Lei n.º 8.666, de 1993, estabelece que a Administração deverá designar um representante para acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos firmados, podendo contratar terceiros, em auxílio, para subsidiá-la de informações pertinentes a essa atribuição (BRASIL, 1993). Corroborando esse pensamento, a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei n.º 14.133/2021), ampliou esse entendimento, acrescentando que a Administração deverá promover a Gestão por Competências e designar representantes que, dentre outros requisitos, tenham atribuições relacionadas a licitações e a contratos ou possuam formação compatível ou qualificação atestada por escola de governo criada e mantida pelo Poder Público (BRASIL, 2021c).

Nesse contexto, preocupada com a gestão por competência e com a qualificação dos seus profissionais, a MB instituiu o Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB), OM responsável por capacitar e aperfeiçoar os militares e servidores civis, nas áreas de conhecimento de interesse do Setor da Secretaria-Geral da Marinha (SGM) (BRASIL, 2020a). Dessa forma, visando oferecer melhorias na atuação dos fiscais de contratos, o CIANB disponibiliza um curso denominado “Estágio de Fiscalização de Contratos Administrativos”, focado na disseminação de conhecimentos a respeito dos aspectos jurídico e administrativo necessários ao exercício da função em questão.

Contudo, na prática, de acordo com os Relatórios de Auditoria nº 02/2019 (BRASIL, 2019a) e 01/2020 (BRASIL, 2020b), emitidos pelo Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR), observa-se que as Organizações Militares (OM) têm apresentado falhas na fiscalização e no acompanhamento dos contratos administrativos, havendo uma percepção de que elas estejam ligadas ao despreparo e à falta de capacitação dos militares responsáveis por essa atribuição.

Nesse diapasão, o problema identificado é a ineficiência existente no exercício da fiscalização e acompanhamento dos contratos administrativos celebrados pelas OM da

Marinha. Esse problema torna-se relevante, uma vez que a atuação ineficiente dos gestores e dos fiscais, quer seja por negligência ou por falta de competência ou capacitação técnica, além de produzir danos ao Erário, pode acarretar processos de responsabilização, desses agentes, nas esferas cível, penal e administrativa (GONÇALVES; BARAN, 2020).

Devido à gravidade do problema apresentado, torna-se necessária a indicação de providências para sanar a desconformidade realçada. Entretanto, essas providências devem ser precedidas por um criterioso estudo para investigar as verdadeiras causas dessa disfunção e não tratar a percepção hoje evidenciada como fator determinante dessa grave falha identificada. Assim, o presente trabalho tem por propósito: investigar se os militares e servidores civis designados para exercerem a função de fiscais de contratos possuem a competência ou a capacitação necessária para o desempenho da referida função.

O objeto de estudo da presente pesquisa é a competência/capacitação dos militares e servidores civis que atuam como fiscais nos contratos celebrados pelas OM com valores expressivos de recursos empenhados em 2021. Devido ao prazo de execução dessa pesquisa, o estudo está delimitado à capacitação promovida pelo CIANB, ou seja, aos profissionais que se inscreveram no “Estágio de Fiscalização de Contratos Administrativos”.

Nesse contexto, e tendo em vista a importância da atuação desses agentes na garantia do cumprimento das regras contratuais, e, conseqüentemente, na entrega dos bens e serviços contratados, questiona-se: As OM têm observado as competências dos militares ou têm proporcionado a capacitação necessária, ao os designarem para exercerem a função de fiscais de contratos?

Os objetivos desta pesquisa são: descrever os conceitos de Gestão por Competência, eficiência nas contratações públicas, fiscalização contratual e a importância da competência e da capacitação dos profissionais que atuam como fiscais; examinar se as OM estão atentas à capacitação de seus fiscais; e investigar a competência e a capacitação dos fiscais na MB. Para atingir esses objetivos, responder-se-á as seguintes questões estruturantes: Quais as definições sobre Gestão por Competência, eficiência nas contratações públicas e fiscalização contratual, bem como, qual a importância de contar com profissionais competentes e qualificados para o exercício dessa função? As OM estão atentas à capacitação dos seus fiscais de contratos e têm utilizado o CIANB como meio de capacitação? Qual a percepção dos fiscais a respeito das condições que envolvem o exercício da sua função? Os militares e servidores civis, das OM pesquisadas, que foram designados

como fiscais de contratos, possuem a competência ou a capacitação necessária para o desempenho da referida função?

No que se refere à metodologia, foi realizada uma pesquisa bibliográfica baseada em Leis, Instruções Normativas, Acórdãos do TCU, Normas publicadas pela MB e pelos demais órgãos da Administração Pública e em livros relacionados ao tema em lide, além de artigos e dissertações. Para examinar as OM que empenharam valores expressivos de recursos orçamentários em 2021, foram realizadas consultas ao sistema Tesouro Gerencial. Após a ordenação dos dados, foram selecionadas as vinte e três OM mais expressivas em relação ao volume de recursos empenhados. Essa delimitação considerou que as vinte e três OM estão mais vulneráveis aos riscos da gestão contratual, tendo em vista que quanto maior o volume de recursos envolvidos na contratação, maiores serão os riscos decorrentes dela.

Ato contínuo, por intermédio de pesquisa documental, foram levantadas informações, com o CIANB, a respeito das OM que inscreveram os seus profissionais no “Estágio de Fiscalização de Contratos Administrativos”, nos anos de 2019 a 2021. Visando verificar a percepção dos fiscais a respeito do exercício da sua função, foi enviado, por meio da plataforma *Google Forms*, um questionário com perguntas abertas e fechadas, para os fiscais das OM selecionadas. Por fim, aplicou-se a técnica de triangulação sobre os dados coletados, ou seja, as informações obtidas com o Tesouro Gerencial, CIANB e fiscais foram analisadas e confrontadas, visando consolidar as conclusões a respeito do tema investigado.

Dessa forma, o presente trabalho está organizado em cinco seções, iniciando por esta introdução. A segunda seção destina-se a descrever os conceitos de Gestão por Competência, a eficiência nas contratações públicas, a fiscalização contratual e a importância da competência e da capacitação dos profissionais que atuam como fiscais. A terceira demonstra se as OM que empenham valores expressivos de recursos, estão atentas à capacitação de seus fiscais, bem como se utilizam o CIANB como meio de capacitação. A quarta discorre sobre a situação atual dos fiscais, trazendo a percepção desses profissionais a respeito das condições que envolvem o exercício da sua função, bem como apresentando a análise dos dados e das informações coletadas durante a pesquisa. Por fim, a quinta seção apresenta as conclusões atinentes à competência e à capacitação dos militares que atuam como fiscais, discorrendo sobre se eles possuem ou não a preparação necessária para o desempenho da referida função, atingindo, dessa forma, a proposição central da presente monografia.

2 A GESTÃO POR COMPETÊNCIA E A CAPACITAÇÃO NA FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL

Esta seção apresenta os principais conceitos referentes ao assunto da pesquisa. Inicia-se definindo a Gestão por competência, e em seguida aborda-se a eficiência nas contratações públicas e os conceitos, que envolvem a fiscalização contratual, encontrados na legislação ostensiva vigente, nos Acórdãos do TCU, em artigos e, também, nas obras de escritores com notório conhecimento acerca da matéria. É descrita, ainda, de forma sucinta, a importância da competência e da capacitação dos profissionais que atuam como fiscais.

2.1 Gestão por Competência

O termo *competência* teve a sua origem no final da Idade Média, estando diretamente ligado aos aspectos do âmbito jurídico (FARIA; BRANDÃO, 2003). Com o passar do tempo, o advento da Revolução Industrial e, posteriormente, os modelos de administração trazidos pelo americano *Frederick Taylor* e pelo francês *Henri Fayol* fizeram com que a *competência* passasse a ser inserida no contexto organizacional, relacionando-se com a eficiência do indivíduo no cargo (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2020).

A partir de 1970, o interesse pelo assunto estimulou estudos que culminaram com a comparação dos comportamentos do indivíduo com aqueles considerados excelentes para determinada função, visando adequar o profissional ao perfil de competências requeridas no cargo (CRIADO, 2020). Dessa forma, surgiram vários conceitos sobre competência, respeitando os diversos aspectos que envolvem o tema.

Para Reis (2003), as pessoas possuem dois tipos de competências: uma de ordem técnica, envolvendo conhecimentos e habilidades, e outra de ordem comportamental, que está ligada a atitudes e comportamentos compatíveis com as funções a serem desempenhadas na organização. Nesse sentido, Brandão e Borges-Andrade (2020) afirmam que, além de abranger os aspectos de ordem técnica e comportamental, definidos por Reis (2003), a competência também está relacionada com o desempenho e as realizações no ambiente de trabalho. Já, segundo Gramigna (2017), ter competência no trabalho vai além de conhecimentos, habilidades e atitudes, é a capacidade de exercer a sua experiência no momento adequado.

No Brasil, a gestão por competência nos órgãos públicos foi intensificada a partir da publicação do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de

Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, tendo, como um dos objetivos, a adequação das competências dos servidores aos objetivos das instituições.

Dessa forma, a gestão por competência tornou-se um desafio para a política de gestão de recursos humanos no setor público, uma vez que busca motivar os servidores e, ao mesmo tempo, ajustar as atividades de gestão de pessoas às estratégias da organização e às diretrizes dos governantes (DA SILVA; DE MELLO, 2013).

Da Silva, Matias e Gonzalez (2014, p. 81) definem gestão por competência como “um conjunto de ações que busca alcançar melhorias de desempenho a nível (*sic*) organizacional.” Por sua vez, Gramigna (2017) afirma que este tipo de gestão está ligado à gestão estratégica de pessoas, baseada em ferramentas, instrumentos e processos metodológicos. Assim, a gestão por competências, alinhada à estratégia da organização, busca, por meio da aplicação de métodos específicos, captar e desenvolver habilidades, conhecimentos e atitudes no indivíduo, visando o alcance dos objetivos institucionais.

Para Siqueira e Do Nascimento (2016), a implantação da gestão por competência proporciona maior produtividade, assertividade, ambientes participativos e motivacionais, sendo necessário o comprometimento de todo o nível hierárquico, para que haja o fortalecimento do conceito de equipe e o aumento do elo entre as chefias e os subordinados, e, conseqüentemente, desenvolver profissionais capacitados para entregar mais serviços de melhor qualidade para a sociedade.

Contudo, estudos mostram que a implantação da gestão por competência, nos órgãos públicos, tem encontrado barreiras significativas, que dificultam o processo da gestão de pessoas por competência (DA SILVA; DE MELLO, 2013; SILVA *et al.*, 2021; VON KRIIGER *et al.*, 2018; ZARIFIAN, 2003). Segundo Da Silva e De Mello (2013), os desafios na implementação da gestão por competências, no setor público, estão relacionados à estratégia e à cultura organizacional; aos entraves voltados ao processo seletivo dos servidores; à carência de pessoal qualificado; às dificuldades de redimensionamento de pessoal, no que se refere a desvios de função e privilégios na carreira; às deficiências de comunicação; e à dificuldade de articulação com as práticas dos subsistemas de recursos humanos.

Embora haja obstáculos e desafios, a implantação da gestão por competência pode tornar os órgãos públicos mais eficientes, seja na melhoria da qualidade dos serviços prestados, ou no aumento da qualificação dos agentes públicos (VARGAS *et al.*, 2021).

2.2 Eficiência nas contratações públicas

O termo *eficiência* foi introduzido na Administração Pública a partir da Emenda Constitucional nº 19/1998, tornando-se um princípio jurídico acrescido no Art. 37 da Carta Magna, que deve ser obedecido, por todos os Entes da Federação. Dessa forma, estima-se que os órgãos da administração direta ou indireta atuem de forma competente, com qualidade, economicidade e legalidade, e que sejam eficazes no cumprimento das suas missões, sempre em prol da sociedade.

De acordo com Di Pietro (2020), o princípio da eficiência envolve tanto a atuação do agente público como a organização da Administração Pública, estando ambos aspectos voltados para o alcance de melhores resultados na prestação dos serviços. Para a referida autora, esse princípio veio somar aos demais princípios que regem a atuação dos órgãos públicos, não podendo se sobrepor a nenhum deles, principalmente o da legalidade.

Já Pércio (2010, p. 122) acredita que “o princípio da eficiência é elemento que permite o controle de atuação administrativa para além de mera obtenção de resultados.” Segundo ela, é necessário que haja o comprometimento de todos os agentes envolvidos na contratação com a eficiência, principalmente o fiscal e o gestor, pois o controle ineficiente da execução contratual pode tornar o contrato moroso, deficiente e insatisfatório.

No cumprimento da sua missão, a Administração precisa efetuar contratações de bens ou serviços, sejam eles ligados a sua atividade-fim ou como apoio às funções ali desempenhadas. Essas contratações devem ser realizadas por meio de licitações ou, em alguns casos, por seu afastamento (processos de dispensas ou inexigibilidades), de acordo com os preceitos legais que regem o assunto. Muitos pesquisadores atribuem a eficiência nas contratações públicas à realização de pregão, principalmente na forma eletrônica, por ser uma modalidade de licitação rápida, flexível, transparente e que proporciona uma maior economicidade (ALBIERO; DA SILVA, 2018; DE OLIVEIRA, 2015; FERREIRA, 2020; FERREIRA; MEDINA; REIS, 2014; GONÇALVES; FIGUEIREDO, 2022; NUNES; VELAME, 2016; SILVA; BRITO, 2017). Contudo, esse princípio também deve ser observado nos casos em que a Administração tenha que se abster da licitação (MAÇALAI *et al.*, 2015).

De acordo com De Oliveira (2015), para que haja eficiência na contratação pública é necessário que sejam realizadas melhorias nos trâmites processuais dentro dos órgãos, visando diminuir gargalos e, assim, torná-los mais ágeis; investir na qualificação dos

atores envolvidos, de forma a desenvolver documentos mais apropriados ao interesse da Administração; e adotar indicadores de desempenho para o melhor acompanhamento das atividades envolvidas nas contratações.

Cabe ressaltar, ainda, que, para uma contratação ser considerada realmente eficiente, é necessário que o ciclo da aquisição seja finalizado com êxito, ou seja, que o material adquirido ou o serviço contratado seja entregue nas condições desejadas e no prazo estipulado. Infelizmente, não são raros os casos de contratações perdidas por falta de fiscalização ou por deficiências dela. Segundo Marinho *et al.* (2018, p. 446), a “deficiência e ausência de fiscalização, rotineiramente, são apontadas como as principais causas de prejuízos à correta operacionalização de licitações e contratos administrativos”. Dessa forma, entende-se que a eficiência nas contratações públicas é diretamente afetada pela atuação dos fiscais, sendo eles, muitas vezes, responsáveis pelo sucesso ou fracasso delas.

2.3 Fiscalização de contratos administrativos

Conforme Di Pietro (2020), os contratos administrativos são acordos regidos pelo direito público, celebrados pela Administração com pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, para a aquisição de bens ou contratação de serviços, visando atender o interesse público. Para Kaletnik *et al.* (2019), os contratos administrativos são instrumentos de regulação estatal que visam não apenas a satisfação das necessidades públicas, mas também de toda a sociedade.

Segundo Meirelles e Filho (2016, p. 240), “o contrato administrativo é sempre consensual e, em regra, formal, oneroso, comutativo e realizado *intuitu personae*”¹. Dessa forma, todo contrato deve possuir, no mínimo, cláusulas que estabeleçam: a descrição detalhada do objeto; o regime de execução ou a forma de fornecimento; o preço e as condições de pagamento; os prazos; os créditos orçamentários; as garantias, quando exigidas; os direitos e as responsabilidades das partes com as penalidades cabíveis; a vinculação ao instrumento convocatório; a legislação aplicável; e a obrigação de o contratado manter, durante a execução do contrato, todos os critérios de habilitação e qualificação válidos (BRASIL, 1993).

O Art. 67, da Lei nº 8.666/1993, impõe a designação, por parte da Administração, de um representante que ficará responsável por acompanhar e fiscalizar os contratos por ela

¹ *Intuitu personae* consiste na exigência para execução do objeto pelo próprio contratado.

celebrados, sendo permitida a contratação de terceiros, em auxílio, para subsidiá-la de informações necessárias ao exercício da função (BRASIL, 1993). Corroborando esse pensamento, a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021, em seu Art. 117, acrescentou a possibilidade da designação de mais de um servidor, formalizando, assim, a existência de fiscais substitutos. Dessa forma, a fiscalização da execução contratual deixa de ser um ato discricionário, e passa a ser um dever de todos os órgãos e entidades da Administração Pública.

Segundo o Acórdão nº 1.930/2006, do Tribunal de Contas da União (TCU-Plenário), embora a Lei nº 8.666/1993 permita a contratação de empresa supervisora para auxiliar o fiscal do contrato, a responsabilidade última pela fiscalização não se altera, permanecendo com a Administração Pública, pois o contrato de supervisão tem natureza eminentemente assistencial ou subsidiária. Sendo assim, De Almeida (2009) considera o fiscal como o mais importante agente da Administração, no que se refere ao contrato que supervisiona, ocupando, então, uma posição de autoridade sobre o contratante, devendo sempre agir de forma isenta e equilibrada, para garantir a eficiência na execução contratual.

Conforme disposto no § 2º do Art. 41, da Instrução Normativa nº 05/2017, da Secretaria de Gestão (SEGES), do antigo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), ao designar um servidor para exercer a função de fiscal, a Administração deve observar a compatibilidade com as atribuições do cargo, a complexidade da fiscalização, o quantitativo de contratos sob responsabilidade desse servidor e se ele tem capacidade necessária para o desempenho da função. Nesse sentido, a fim de evitar sobrecarga de trabalho e ineficiência na fiscalização, o TCU concluiu que deve ser evitada a designação de um único servidor para fiscalizar mais de um contrato, e que a Administração deve certificar-se de que o profissional possui tempo hábil suficiente para o desempenho das funções a ele confiadas (Acórdãos nº 2.831/2011 – Plenário; 38/2013 – Plenário e 299/2007 – 1ª Câmara).

Ressalta-se que a função de fiscal é garantir que as condições estabelecidas no Edital e no Termo de Referência, bem como na proposta vencedora, estejam sendo observadas pela empresa contratada, durante a execução do contrato, de forma a alcançar os objetivos da licitação (DA COSTA, 2013). Para isso, é necessário que o fiscal anote em registro próprio todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato, agindo de forma tempestiva para a regularização das faltas ou dos defeitos observados, bem como, comunicar a seus superiores qualquer ocorrência que demande ações que estejam fora de sua

competência (BRASIL, 2021c). Os apontamentos feitos pelo fiscal e sua efetiva atuação são fundamentais para subsidiar os atos administrativos de rescisão contratual ou de aplicação de sanções, caso seja comprovada a inexecução total ou parcial do objeto contratado.

Sendo assim, observa-se que a função de fiscal é de suma importância para o alcance dos objetivos organizacionais, e envolve um conjunto de responsabilidades que pesa sobre a rotina do agente designado. Para Gonçalves e Baran (2020), essa é uma tarefa árdua que exige comprometimento e capacitação técnica, pois a atuação ineficiente do fiscal, além de trazer prejuízos para a Administração, pode responsabilizá-lo civil, penal e administrativamente. Nesse sentido, De Almeida (2009) acrescenta o desperdício de recursos públicos, a perda do objeto contratado, as punições desnecessárias de servidores, e as penalidades postas a boas empresas como exemplos de danos causados pela má fiscalização.

Existem, no âmbito do TCU, diversas jurisprudências sobre penalidades aplicadas a fiscais de contratos, pelos prejuízos causados aos cofres públicos (Acórdãos nº 695/2003 – 1ª Câmara; 1.033/2004 – Plenário e 859/2006 – Plenário). Dessa forma, é importante que os Ordenadores de Despesas conheçam as fragilidades e os riscos envolvidos no acompanhamento da execução contratual, de modo a implementar, nas suas organizações, uma adequada cultura de fiscalização, que valorize a seleção e a capacitação dos seus fiscais, para que haja uma combinação de conhecimentos profissionais com a respectiva postura, para o exercício da função (DE ALMEIDA, 2009).

2.4 A importância da competência e da capacitação dos fiscais

O acesso à informação, decorrente do avanço tecnológico e do cumprimento da Lei da Transparência (Lei nº 12.527/2011), tem aumentado a participação da sociedade no controle dos gastos públicos. Dessa forma, os atos praticados pela Administração Pública têm ficado cada vez mais expostos, sendo passíveis de questionamentos, por parte dos Órgãos de Controle Externo e pela própria sociedade. Por isso, não há sucesso em ter um processo bem elaborado de compra de material ou de contratação de um serviço, se o acompanhamento da execução contratual não for a contento.

Concentrado na melhoria da gestão pública e, conseqüentemente, na aplicação eficiente dos recursos orçamentários, o Legislativo incluiu, na nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021), a prerrogativa da autoridade máxima do órgão ou da entidade de promover a Gestão por Competências, dentro de sua organização.

Nesse sentido, o Diretor da OM deve, dentre outros aspectos, designar para as funções ligadas às contratações, servidores que tenham atribuições relacionadas a licitações e a contratos ou que possuam formação compatível ou qualificação atestada por escola de governo, criada e mantida pelo Poder Público (BRASIL, 2021c). Além disso, o § 1º, do Art. 18, da referida Lei, estabelece que a Administração Pública deve, no momento de planejamento da contratação, elaborar o Estudo Técnico Preliminar (ETP), contendo, dentre outros elementos, as providências a serem adotadas antes da celebração contratual, inclusive quanto à capacitação dos fiscais e dos gestores do contrato (BRASIL, 2021c).

Ressalta-se, ainda, que, antes da publicação da Lei n.º 14.133/2021, já havia o entendimento, por parte do TCU, de que a Administração deve adotar providências para prover, aos fiscais, a permanente capacitação, com a transmissão de conhecimentos adequados para o desempenho eficiente de suas atividades, cujas competências vão além dos conhecimentos técnicos referentes ao objeto fiscalizado (Acórdãos nº 594/2012 e 1200/2014 – ambos do TCU-Plenário). Em outro momento, o TCU atribuiu pena de responsabilização ao superior hierárquico da equipe de fiscalização, por entender que ele teria agido com culpa *in eligendo*², ao designar servidores sem competência e formação adequada para exercer as atividades de fiscalização (Acórdão n.º 277/2010 – TCU-Plenário).

Nesse diapasão, Neis e Da Silva (2020), ao pesquisarem sobre a percepção de capacitação de agentes militares para a fiscalização de contratos administrativos, concluíram que, devido à complexidade e à constante atualização da legislação que norteia a atuação dos fiscais, as organizações devem reforçar as práticas de incentivo à capacitação e torná-las contínuas, visando aperfeiçoar os processos de fiscalização e o desenvolvimento de competências técnicas e profissionais, aumentando, assim, a percepção de confiança e de capacitação dos agentes envolvidos.

Já Criado (2020) concluiu que a falta de capacitação e desenvolvimento de competências dos fiscais é o maior problema relacionado à fiscalização contratual. Para ela, as organizações devem, a partir da aplicação de um Programa de Desenvolvimento de Competências, buscar o aprimoramento contínuo do conhecimento, das habilidades e das atitudes desses profissionais, promovendo, assim, maior eficiência no exercício da função.

² A culpa *in eligendo* advém da má escolha daquele em quem se confia a prática de um ato ou o adimplemento da obrigação, como p. ex.: admitir ou manter a seu serviço empregado não habilitado legalmente ou sem aptidões requeridas. Estando previsto no art. 1521, inc. III do CC e na Súmula 341 do STF.

Sendo assim, diversos estudos têm demonstrado que a capacitação contínua desenvolve competências e habilidades, tornando-se essencial para o alcance da eficiência e da eficácia nas contratações públicas, principalmente no que tange à atuação dos fiscais (CRIADO, 2020; DE ASSUNÇÃO, 2018; EGASHIRA; CAFFÉ FILHO, 2019; MARINHO *et al.*, 2018; NEIS; DA SILVA, 2020; PIRES, 2020; VITORINO, 2020). Segundo Vitorino (2020), o processo de capacitação contínuo gera profissionais motivados, e essa motivação impulsiona a adoção de novas posturas e maior comprometimento com o desempenho da função, ao longo do tempo, pois as pessoas passam a se sentir mais capazes, úteis e necessárias.

Finalmente, as lições apreendidas de tudo que foi exposto indicam que a fiscalização é uma tarefa árdua, que exige comprometimento e capacitação técnica dos agentes responsáveis por executá-la, e que as constantes atualizações da legislação obrigam as organizações a adotarem uma cultura de incentivo contínuo à capacitação.

3 ATENÇÃO À CAPACITAÇÃO DOS FISCAIS NA MB

Conforme abordado na seção anterior, a capacitação dos agentes designados para exercerem a função de fiscais de contratos é fundamental para o alcance dos objetivos das contratações, ou seja, promover a capacitação é dar meios necessários para garantir a concretização dos bens e serviços adquiridos.

Nesse sentido, diante do montante de recursos orçamentários geridos, anualmente, pela Marinha do Brasil, a presente seção examinará se as Organizações Militares (OM) com volumes expressivos de recursos empenhados, em 2021, estão atentas à capacitação de seus fiscais, como forma de evitar desperdícios de dinheiro público, a partir do exercício eficiente da função, bem como se elas têm utilizado o Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB) como meio de capacitação.

3.1 As Organizações Militares com alta materialidade de recursos

A Marinha do Brasil, dentre as competências estabelecidas no Art. 3º, do Anexo I, do Decreto nº 5.417/2005, é a Força Armada encarregada de monitorar a costa marítima brasileira e garantir a proteção nacional nos rios e mares (BRASIL, 2005). Dessa forma, o campo de atuação da MB é muito vasto, pois, além de cerca de 60 mil quilômetros de hidrovias existentes ao longo do seu território, o Brasil dispõe, aproximadamente, de 5,7

milhões de quilômetros quadrados de área oceânica, denominada “Amazônia Azul”. Essa região é repleta de recursos naturais e de inquestionável importância, por ser responsável pelo escoamento de 95% do comércio exterior do País, além de concentrar a extração de Petróleo, de gás natural e de pesca (BRASIL, 2021a).

Assim, visando proporcionar à MB instrumentos necessários para o cumprimento da sua missão, o Ministério da Defesa transfere, anualmente, os recursos orçamentários estabelecidos na Lei Orçamentária Anual (LOA), elaborada de acordo com o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Sendo assim, por se tratar de recurso público, torna-se primordial que as Organizações Militares, que compõem a MB, façam o uso consciente dos recursos recebidos, de forma a assegurar a eficiência de sua utilização, uma vez que, posteriormente, responderão por sua aplicação.

Conforme o parágrafo único, Art. 70, da Constituição Federal de 1988, anualmente, a MB tem o dever de prestar contas de todos os recursos públicos por ela geridos. Essa Prestação de Contas Anual, denominada Relatório de Gestão, é elaborada de acordo com as disposições da Instrução Normativa do TCU nº 84/2020, da Decisão Normativa do TCU nº 187/2020 e das orientações contidas na Circular nº 22/2022, da Secretaria-Geral da Marinha. Dessa forma, a MB apresenta aos Órgãos de Controles Interno e Externo e à Sociedade os atos de gestão realizados por todos os órgãos que integram a Unidade Prestação de Contas do Comando da Marinha, composta pelas seguintes Unidades Orçamentárias: Comando da Marinha, Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar, Fundo Naval e Fundo do Desenvolvimento do Ensino Profissional Marítimo (BRASIL, 2021a).

Nesse diapasão, segundo o Relatório de Gestão, do Comando da Marinha, no Exercício de 2021, foi empenhado um valor total de R\$ 30.599.384.196,00, sendo que: R\$ 27.416.820.388,00 com despesas correntes, incluindo o pagamento de pessoal e encargos sociais, juros e encargos da dívida e outras despesas correntes; R\$ 2.204.942.879,00 com despesas de capital (investimentos); e R\$ 977.620.929,00 com amortização da dívida/refinanciamento (BRASIL, 2021a).

Quando se analisa a aplicação dos recursos orçamentários, pela MB, com foco nas aquisições de bens e serviços, verifica-se que, em 2021, segundo o Tesouro Gerencial, foi gasto um valor expressivo de R\$ 3.430.789.633,17 em despesas empenhadas e liquidadas, distribuídas da seguinte forma:

Tabela 1 – Valores empenhados e liquidados, em 2021, pela MB, por tipo de contratação.

TIPO DE CONTRATAÇÃO	VALOR EMPENHADO E LIQUIDADO (R\$)	%
Pregão	733.677.049,26	21,39
Concorrência	70.148.452,99	2,04
Convite	18.406.250,32	0,54
Tomada de Preços	8.421.235,31	0,25
Dispensa	1.732.903.613,19	50,51
Inexigibilidade	845.776.844,81	24,65
Suprimento de Fundos	10.656.995,38	0,31
Outros	10.799.191,91	0,31
TOTAL	3.430.789.633,17	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Conforme demonstrado na Tabela 1, embora haja a obrigatoriedade de realizar processo licitatório para aquisição de obras, bens e serviços, imposta pelo inciso XXI, do Art. 37, da Constituição Federal, observa-se que apenas 24,21% dos recursos empenhados e liquidados, em 2021, foram oriundos de alguma modalidade de licitação, e que 75,16% correspondem a contratações diretas por dispensa ou inexigibilidade. Esse fato se justifica pela necessidade de a MB adquirir e manter complexos sistemas de defesa. Contudo, revela o quanto a Força está exposta aos riscos da contratação, ligados, principalmente, à diminuição ou inviabilidade de competição entre as empresas e à dificuldade de estabelecer o preço mais vantajoso para a Administração. Nesse sentido, os Órgãos de Controle Externo passam a acompanhar as contratações diretas com maior rigor, tendo em vista a probabilidade de ocorrências de fraudes por favorecimento de empresas e/ou superfaturamento nos preços.

Segundo Chaves (2019), o incentivo à prática de governança e de gerenciamento de riscos das contratações, tão em voga atualmente, impõe aos contratos decorrentes de dispensas ou inexigibilidades uma maior atenção, pois é comum encontrar situações em que a margem de correção de desvios na execução contratual é pequena, o que torna a recuperação dos prejuízos causados, pela contratada, quase inalcançável. Assim, é necessário que os fiscais atuem de forma precisa, com tempestividade e profissionalismo, a fim de minimizar os riscos inerentes aos contratos sob sua responsabilidade.

Visando identificar, dentre as Organizações Militares que fazem parte da MB, aquelas que empenharam valores expressivos de recursos públicos, em 2021, foram realizadas extrações no Tesouro Gerencial, sistema de consulta à Execução Orçamentária, Financeira e Patrimonial do Governo Federal, no âmbito do Orçamento Fiscal e Seguridade Social. Dessa forma, observou-se que 159 OM empenharam recursos em 2021. Após análise dos dados coletados, decidiu-se que sete OM deveriam ser excluídas do campo de atuação desta pesquisa, por destoarem das demais, principalmente em virtude da legislação a elas aplicáveis. Assim, foram excluídas da análise: as Comissões no Exterior (CNBW e CNBE), a AMAZUL, a Caixa de Construções de Casas para o Pessoal da Marinha (CCCPM), a Pagadoria de Pessoal da Marinha (PAPEM) – por seus recursos serem, quase na totalidade, destinados ao pagamento de pessoal, a Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha (DGOM) – por concentrar o orçamento da MB, e a Coordenadoria-Geral do Programa de Desenvolvimento de Submarino com Propulsão Nuclear (COGESN) – por coordenar o Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB).

Sendo assim, foram examinados os valores totais empenhados por 152 OM, a fim de identificar as mais expressivas. As 152 Organizações empenharam, juntas, em 2021, um total de R\$ 2.541.625.059,00. Contudo, constatou-se que R\$ 1.780.501.721,00 foram executados por apenas 23 OM, o que representa 70% do volume total desses recursos. Portanto, como objeto de estudo, foram selecionadas as 23 OM com os maiores valores apresentados, conforme demonstrado na Tabela 2, do Apêndice A.

De acordo com o COMPRASNET-Contratos, sistema criado pelo Ministério da Economia para a gestão automatizada dos contratos administrativos, visando facilitar o acesso público às informações e conectar os agentes responsáveis pela execução e fiscalização contratual, a Marinha tem, atualmente, 154 OM cadastradas com um total de 4.283 contratos em vigor, no valor global de R\$ 9.907.042.755,22, dados extraídos em 02 de agosto de 2022. Segundo esse mesmo sistema, as 23 OM selecionadas têm juntas, até o momento, 1.776 contratos em vigor, com valor total de R\$ 3.416.612.325,41, conforme Tabela 3, do Apêndice A. Dessa forma, observa-se que, embora as OM, em estudo, representem apenas 15% do total de OM cadastradas no sistema, elas juntas detêm, aproximadamente, 42% do total de contratos vigentes na MB, o que torna relevante o estudo sobre a qualidade das suas fiscalizações contratuais.

Ressalta-se que nem todos os contratos, atualmente vigentes, nessas OM, tiveram sua vigência iniciada em 2021. Eles foram assinados no intervalo de 2011 a 2022. Esse fato denota a existência de contratos plurianuais, que, por natureza, são complexos e demandam um maior acompanhamento, pelos gestores/fiscais, do cronograma físico-financeiro que rege a sua execução. Para isso, é imprescindível que esses agentes tenham a competência e a capacitação necessárias para minimizar os riscos oriundos desse tipo de contratação.

3.2 O CIANB como instrumento de capacitação

O ensino na Marinha do Brasil é realizado por meio de um processo contínuo e progressivo de educação, que envolve desde a formação inicial do oficial/praça até os níveis mais elevados de qualificação. Por ser uma instituição militar, os ensinamentos transmitidos possuem características próprias e abrangem tanto conhecimentos básicos como profissionais e militar-naval (BRASIL, 2006a).

A capacitação e o desenvolvimento profissional são tão importantes para o Alto Nível da Marinha que foi estabelecido, dentro da perspectiva “Institucional” e em conformidade com a Política Naval, o Objetivo Naval 11, ou seja, “Aprimorar a gestão de Pessoas”. Dessa forma, visando o alcance desse objetivo e, conseqüentemente, cumprir a missão e a visão de futuro da Força, foi introduzida no Plano Estratégico da Marinha (PEM) 2040, a Estratégia Naval (EN) 11 denominada “Pessoal – Nosso maior patrimônio”. Essa estratégia visa “aperfeiçoar os sistemas e os procedimentos relacionados à gestão de pessoal, a fim de prover à Força a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar e no momento certos, visando o cumprimento da missão da MB.” (BRASIL, 2020c, p. 78). Assim, foram estabelecidas, dentro da EN-11, cinco Ações Estratégicas Navais (AEN), que determinam os caminhos que devem ser seguidos, dentre elas destacam-se: AEN – Pessoal 1, que visa incorporar a Gestão por Competência na administração de recursos humanos e a AEN – Pessoal 2, que busca aprimorar a capacitação de pessoal da MB (BRASIL, 2020c).

Nesse sentido, com o intuito de colocar em prática as ações estratégicas estabelecidas no PEM 2040 e, assim, prover a capacitação necessária aos seus militares e servidores civis, a MB mantém o Sistema de Ensino Naval (SEN), cujo Órgão Central é Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), com diferentes tipos de cursos, estruturas, durações e regimes que se adequam aos objetivos e níveis de instrução de cada currículo.

Subordinados diretamente à DEnsM ou sob sua supervisão técnica, a MB possui, atualmente, 22 estabelecimentos de ensino com foco na formação de excelência e na meritocracia. Segundo o Art. 18, do Decreto nº 6.883/2009, esses estabelecimentos são:

- a Escola Naval – Instituição de ensino superior, responsável pela formação dos futuros oficiais da Armada, Intendentes e Fuzileiros Navais;
- a Escola de Guerra Naval – Estabelecimento responsável pelos Cursos de Pós-Graduação, na área das Ciências Navais;
- a Escola de Saúde do Hospital Naval Marcílio Dias – Organização responsável pela capacitação técnica dos profissionais da área da Saúde;
- o Colégio Naval – Instituição de ensino médio, responsável pelo Curso de Preparação à Escola Naval;
- as Escolas de Aprendizes-Marinheiros – Organizações localizadas nos Estados de Ceará, Pernambuco, Espírito Santo e Santa Catarina, responsáveis pelo Curso de Formação de Marinheiros; e
- os Centros de Instrução, Centros de Adestramento, Centros de Instrução e Adestramento, Centro de Educação Física e a Diretoria de Hidrografia e Navegação – estabelecimentos responsáveis pelos cursos e adestramentos técnico-profissionais.

Dentre os cursos e estágios promovidos por esses estabelecimentos, destacam-se: Cursos de Formação, de Especialização, de Subespecialização, de Aperfeiçoamento, de Aperfeiçoamento Avançado, Expeditos, de Política e Estratégia Marítimas, de Estado-Maior para Oficiais Superiores, Curso Superior, de Estado-Maior para Oficiais Intermediários e de Aperfeiçoamento e Especialização para Oficiais e Praças.

Cabe ressaltar que, de acordo com o Relatório de Gestão, em 2021, foram capacitados 22.205 alunos nos cursos presenciais, 32.171 alunos nos cursos de ensino a distância e 16 militares no Programa de Intercâmbios de pessoal com Marinhas Amigas nas áreas operativas, de ciência e tecnologia, logística e instrução, além do pessoal que foi capacitado nas demais Forças e Instituições civis de ensino superior (BRASIL, 2021a). Para isso, segundo dados extraídos do Tesouro Gerencial, em 2021, foram aplicados R\$ 7.657.446,97, em ensino no País, e R\$ 3.388.117,54, no Exterior.

Como parte integrante do SEN, o Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB), com sede na Cidade do Rio de Janeiro, teve sua criação concretizada, efetivamente, pela Portaria nº 367/2013, do Comandante da Marinha, que alterou o Art. 1º,

da Portaria nº 86/2010, do mesmo Comando, em virtude da transferência, para aquele Centro, dos Cursos de Aperfeiçoamento, Especialização e Aperfeiçoamento Avançado, na área da Intendência, que antes eram ministrados no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW).

Embora esteja diretamente subordinado à Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), o CIANB está sob a supervisão técnica da DEnsM, devendo, portanto, obedecer aos normativos e currículos estabelecidos por aquela Diretoria de Ensino. Com o objetivo de aprimorar e aprofundar os conhecimentos envolvidos nos vários desafios enfrentados pelos profissionais que atuam na Intendência da Marinha do Brasil, o CIANB tem proporcionado capacitação a militares e servidores civis em assuntos da Intendência, que sejam de interesse do setor da Secretaria-Geral da Marinha (SGM).

Dessa forma, de acordo com a Carta de Serviços do CIANB, as atividades de ensino/capacitação concentram-se, dentre outras, nas áreas de abastecimento, administração, contabilidade, controle interno, licitações e acordos administrativos, material, economia, finanças e orçamento (BRASIL, 2020a). Além disso, esse Centro é responsável pela retenção e disseminação de conhecimento nas comunidades de pesquisa ligadas às áreas acima mencionadas; pela interação com atores externos às comunidades de pesquisa; e pela centralização da gestão do conhecimento do Setor da SGM (BRASIL, 2020a).

De acordo com o Anuário Estatístico da Marinha (ANEMAR), o CIANB capacitou, em 2021, 6.946 pessoas, distribuídas entre Oficiais, Praças e Servidores Civis, sendo 698 em Cursos, 5.161 em Estágios e 1.087 em Adestramentos, conforme demonstrado no Gráfico 1, do Apêndice B. Observa-se, também, a partir deste gráfico, que há uma maior concentração de participantes nos Estágios promovidos por este Centro, tanto em 2019, como em 2020 e 2021, cujas cargas horárias podem variar de 3 a 35 horas, dependendo do tema envolvido.

Atualmente, o CIANB disponibiliza, aos seus clientes, 56 tipos diferentes de estágios, distribuídos nas áreas anteriormente citadas. Dentre aqueles ligados a Licitações e Contratos, encontra-se o “Estágio de Fiscalização de Contratos Administrativos”, cujo foco é a disseminação de conhecimentos a respeito dos aspectos jurídicos e administrativos necessários ao exercício da função de fiscal.

Segundo os dados existentes no subitem 2.30, do ANEMAR de 2019 (Figura 1, do ANEXO A), verifica-se que o referido Estágio de Fiscalização ocupa a segunda colocação, na quantidade de participantes, perdendo, apenas, para o “Estágio de Mapeamento de

Processos”. Observa-se, também, que o “Estágio de Elaboração de Edital, Projeto Básico e Termo de Referência” ocupa a terceira posição entre os mais procurados. Dessa forma, percebe-se que há uma conscientização, por parte das OM da Marinha, de que as atividades de Licitações e Contratos são sensíveis e que necessitam de profissionais capacitados para exercerem com eficiência as suas atribuições.

Ressalta-se, também, que, segundo dados do ANEMAR de 2020 e 2021 (ANEXOS B e C), embora, em 2020, tenha ocorrido uma queda no número de participantes, em 2021, o “Estágio de Fiscalização de Contratos Administrativos” alcançou a primeira colocação no número total de alunos, fechando o ano com 919 pessoas capacitadas, sendo 284 Oficiais, 438 Praças e 197 Servidores Civis, conforme demonstrado no Gráfico 2, do Apêndice B.

Passando para a análise das 23 OM selecionadas, nesta pesquisa, em relação à atenção à capacitação dos seus fiscais e à utilização do CIANB como meio de capacitação, depreende-se, a partir de dados coletados, nesse Centro, que, em 2019, 48% (11 OM) enviaram militares/servidores civis para participarem do “Estágio de Fiscalização de Contratos Administrativos”, na modalidade presencial. Em 2020, embora o referido Estágio tenha sido oferecido na modalidade de Ensino a Distância (EAD), em decorrência da pandemia da COVID-19, apenas 17% (4 OM) compareceram. Em 2021, 70% (16 OM) enviaram representantes na modalidade presencial ou EAD. Dessa forma, foram capacitados, em 2019, 2020 e 2021, um total de 121, 4 e 155 fiscais, respectivamente, conforme demonstrado na Tabela 4, do Apêndice B.

Dentre as OM selecionadas, três se destacam pelo envio de um maior número de pessoas para o “Estágio de Fiscalização de Contratos Administrativos”, no período de 2019 a 2021: Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro, Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro e Hospital Naval de Natal. Esse fato se torna relevante, uma vez que essas OM possuem maior volume de contratos em vigor (Tabela 3, do Apêndice A). Outro aspecto importante a ser relatado, é que quatro, das 23 organizações pesquisadas, não enviaram militares, nem servidores civis para participarem do referido Estágio, nos anos de 2019 a 2021, embora elas, juntas, tenham R\$ 494.435.613,68 em contratos em vigor, sob suas responsabilidades.

Portanto, conclui-se que a introdução, no Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040), de ações voltadas para a capacitação de militares e de servidores civis e o investimento no Sistema de Ensino Naval (SEN) visando promover cursos, estágios e

adestramentos para todos os profissionais da Força, demonstram a importância e o comprometimento da Alta Administração com o aperfeiçoamento contínuo do seu pessoal, tão necessário para o enfrentamento dos desafios da profissão.

Além disso, constatou-se que, embora haja a conscientização das Organizações Militares de que os aspectos envolvidos nas contratações de bens e serviços são sensíveis e que necessitam de profissionais qualificados para sua execução e fiscalização, ainda existe uma fragilidade no que diz respeito à capacitação dos fiscais. A pesquisa demonstrou que 83% das 23 OM que empenharam volumes expressivos de recursos, em 2021, estão atentas à capacitação de seus fiscais e têm usado o CIANB como meio de capacitação. Contudo, é necessário que 100% das OM estejam comprometidas com o tema em lide, uma vez que são aplicados recursos públicos nas contratações de obras, bens e serviços necessários ao cumprimento da missão das OM. Por isso, torna-se imprescindível a criação e a manutenção da cultura de capacitação contínua, que vise minimizar os riscos oriundos dessas contratações, a partir da atuação eficiente dos fiscais.

4 A VISÃO DA COMPETÊNCIA E DA CAPACITAÇÃO DOS FISCAIS NA MB

Conforme exposto na seção 2, para que haja eficiência nas contratações públicas é necessário que o material adquirido ou o serviço contratado seja recebido no prazo acordado, dentro das especificações requeridas e na quantidade desejada. Para isso, torna-se, primordial, o efetivo acompanhamento da execução contratual. Nesse diapasão, a qualificação contínua do profissional responsável por esse acompanhamento deve ser vista como principal instrumento para o alcance dessa eficiência.

Pensando assim, a Marinha do Brasil tem disponibilizado, a toda sua tripulação, meios que possibilitam o desenvolvimento de competências e de capacitação, tanto internamente, por meio do SEN, quanto externamente, via instituições públicas e privadas.

Embora haja o incentivo da Alta Administração Naval e a participação de militares e servidores civis em cursos, estágios e adestramentos, observa-se, na prática, que muitos fiscais ainda carecem de conhecimentos necessários ao exercício da fiscalização. Por isso, esta seção investiga a competência e a capacitação dos fiscais na MB, discorrendo, assim, sobre a situação atual deles, a partir da percepção desses profissionais a respeito das

condições que envolvem o exercício da função, e apresenta a análise dos dados e das informações coletadas durante a pesquisa.

4.1 Pesquisa aplicada

Para o alcance do objetivo mencionado, foi aplicada uma pesquisa direcionada aos fiscais de contratos das 23 OM selecionadas, de acordo com os critérios já comentados na seção 3, com a intenção de apurar se eles possuem ou não a competência ou a capacitação necessária para o acompanhamento da execução contratual.

Dessa forma, foi enviado um questionário, por meio da plataforma *Google Forms*, contendo 20 questões, divididas da seguinte forma: sete voltadas para a qualificação do respondente; e 13 sobre a percepção a respeito do exercício da função de fiscal de contratos, conforme demonstrado no Apêndice C. Por não fazer parte da proposta, não foi solicitada a identificação dos respondentes, preservado, assim, o anonimato.

As perguntas atinentes à qualificação dos respondentes tiveram por objetivo identificar o perfil dos militares e servidores civis que atuam como fiscais. Informações sobre o posto/graduação, a escolaridade, o tempo de serviço na MB e, principalmente, o tempo que atua como fiscal, além da capacitação na área de fiscalização contratual, são importantes para revelar o nível de capacitação do agente e conhecer o grau de experiência na função.

As questões voltadas à percepção a respeito do exercício da função de fiscal de contratos visaram, essencialmente, concluir se esses profissionais sentem-se competentes e capazes de executar a fiscalização dos contratos sob a sua responsabilidade, principalmente a respeito dos conhecimentos e habilidades requeridas; se eles se sentem sobrecarregados; e se conhecem e entendem os riscos pertinentes à função. Para isso, as perguntas foram desenvolvidas de forma a não provocar qualquer direcionamento às respostas.

Por fim, ressalta-se que o *link* do questionário, que dava acesso à Plataforma *Google Forms*, foi encaminhado via e-mail para os Encarregados das Seções de Licitações e Contratos, das OM selecionadas, que retransmitiram para os fiscais constantes nas Portarias de designação dos contratos, em vigência, alcançando, assim, um maior número de respondentes.

4.2 Resultados da pesquisa

Contando com o alicerce dos aspectos teóricos referentes à Gestão por Competência, eficiência nas contratações públicas, fiscalização contratual e importância da capacitação dos fiscais, explicitados nas seções anteriores, promoveu-se a análise quantitativa e qualitativa dos resultados da pesquisa realizada, que contou com a participação de 198 respondentes.

Assim, como no questionário aplicado, a investigação se dividiu em duas partes: a primeira, apresentando a qualificação dos respondentes; e a segunda, versando sobre a percepção individual acerca das condições que envolvem o exercício da fiscalização, com o intuito de concluir se os militares e servidores civis designados para atuarem como fiscais de contratos na Marinha possuem a competência ou a capacitação necessária para o desempenho da referida função.

4.2.1 Qualificação do respondente

Inicialmente, identificou-se o posto ou a graduação do respondente, ou seja, saber qual o público-alvo da designação como fiscal e a sua localização na escala hierárquica da Marinha. Dessa forma, segundo os resultados, 47% são Oficiais, 43,9% são Praças e, somente, 9,1% são Servidores Civis, demonstrando, assim, que não há preferência na escolha entre Oficiais e Praças, uma vez que os percentuais são muito próximos. Contudo, deve-se ter cautela nessa escolha, principalmente, em razão da complexidade do objeto contratado, uma vez que, quanto maior a complexidade, mais elevada é a exigência por profissionais tecnicamente mais capacitados. Em relação ao percentual de servidores civis, acredita-se que seja reflexo do pequeno número de agentes existentes na MB, que vem reduzindo com o passar do tempo, em virtude de aposentadoria e da ausência de novos concursos.

Ainda nesse contexto, ao se adentrar no posto de Oficial, observa-se que 25,3% são Subalternos do Serviço Ativo e 0,5% da Reserva da Marinha de 2ª Classe (RM2); 12,1% são Intermediários e 6,1% Superiores, ambos “da Ativa”. Além disso, 3% são Oficiais que já estão na Reserva, porém, retornaram ao trabalho por meio do exercício de “Tarefa por Tempo Certo” (TTC). No que tange às Praças, 4,5% são Cabos, Soldados ou Marinheiros; 26,3% Sargentos “da Ativa”; e 13,1% Suboficiais, sendo que 3% destes, estão como TTC. Portanto, conclui-se que o público-alvo na designação de fiscais encontra-se no posto de Oficial Subalterno e na graduação de Sargento, totalizando 52,1%.

Ressalta-se, ainda, que a análise desse requisito torna-se relevante, pois pressupõe-se que quanto mais alto o nível hierárquico, mais conhecimento e experiência possui o militar, aumentando, assim, a probabilidade de se ter um acompanhamento mais eficiente da contratação. Portanto, não seria desejável a designação de militares “modernos”, uma vez que a pouca experiência poderia prejudicar o seu desempenho. Outro ponto a destacar é que mais de 80% dos respondentes são militares de carreira, o que se torna um fator favorável, pois se tem maior comprometimento com a Organização, e, conseqüentemente, maior preocupação no exercício da função.

A segunda questão referiu-se ao grau de escolaridade do respondente. Os resultados apontaram que 47,5% são pessoas com pós-graduação concluída ou em andamento; 31,8% possuem nível Superior; e 20,7% concluíram apenas o Ensino Médio. Dessa forma, observa-se a preocupação em designar profissionais com nível mais elevado de escolaridade, o que denota a atuação de fiscais mais bem preparados tecnicamente.

A terceira e a quinta questões, revelaram, respectivamente, o tempo em que os respondentes estão na MB e o período que exercem a função de fiscal. Considerando que o acompanhamento da execução contratual envolve, além de conhecimentos técnicos, a aplicação prática de aspectos legais que exigem uma certa compreensão por parte dos fiscais, a experiência dos agentes acaba facilitando a ação tempestiva no gerenciamento de possíveis incidentes contratuais. Logo, é importante notar que 61,6% dos respondentes estão há mais de dez anos servindo na Força e 38,4% possuem até dez anos de Serviço Ativo. Sob essa mesma perspectiva, em relação ao tempo atuando como fiscal, os resultados mostraram que 79,8% não possuem muita experiência, pois têm, no máximo, três anos na função, sendo que, desse total, 34,3% foram designados há menos de um ano. Os demais, 17,2%, atuam na fiscalização de contratos administrativos, entre quatro e oito anos, e apenas 3% há mais de oito anos.

Antes de prosseguir, ressalta-se que, visando garantir a credibilidade das respostas e assegurar que todas vieram do público-alvo dessa pesquisa, a questão quatro foi elaborada com o intuito de verificar se todos os respondentes estão direta ou indiretamente ligados às OM selecionadas, seja servindo, efetivamente, nelas ou nas OM por elas apoiadas. Assim, obteve-se total confiabilidade nas respostas, estando 100% ligadas ao público-alvo pretendido.

Por fim, as duas últimas questões desse bloco, as de números seis e sete, apontaram se os respondentes já realizaram curso ou estágio na área de fiscalização contratual e a Instituição que ministrou a referida capacitação. Com base nas respostas, nota-se a atenção da Marinha com a capacitação dos seus fiscais, pois 55,1% afirmaram que já fizeram curso ou estágio nessa área. Dentre as Instituições citadas, destaca-se, em primeiro lugar, o CIANB, confirmando, assim, que aquele Centro de Instrução tem sido considerado como um importante meio de capacitação para os profissionais da MB, conforme dados apresentados na seção 3 do presente estudo. Porém, embora haja o incentivo da MB em disponibilizar meios para a capacitação, ainda é grande o percentual de agentes que fiscalizam contratos sem o devido conhecimento, no total de 44,9%, o que pode impactar, negativamente, o desempenho na função.

Portanto, a partir da qualificação do respondente, foi possível concluir que não há preferência entre Oficiais e Praças para a designação de fiscais de contratos administrativos. Contudo, prevalece a escolha por militares de carreira, que, teoricamente, podem estar mais motivados a buscar melhores resultados em suas atividades. Observou-se, também, que a maioria é tecnicamente preparada, devido ao grau de escolaridade, e que, embora estejam alguns anos servindo na Marinha, quase 80% possuem pouca experiência na função. Além disso, em que pese mais da metade dos respondentes terem feito algum curso na área de fiscalização, ainda há uma parcela significativa que carece de capacitação.

4.2.2 Percepção acerca da fiscalização contratual

O segundo bloco de perguntas visou investigar, por meio das respostas obtidas na pesquisa, a percepção dos fiscais acerca dos aspectos que envolvem o exercício da função, de modo a concluir se esses profissionais sentem-se competentes e capazes para executar o acompanhamento dos contratos sob sua responsabilidade. Para isso, utilizou-se a escala de *Likert*, com cinco opções de resposta, a saber: discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente.

Sendo assim, a primeira questão apurou a percepção que os colaboradores têm a respeito da importância da função de fiscal para o alcance dos objetivos da OM. Os resultados apontaram que: 61,6% concordaram totalmente com a formulação; 27,3% concordaram parcialmente; 6,6% foram neutros; e apenas 4,5% não veem correlação entre a sua função e o alcance dos objetivos da organização.

De acordo com Wright (2007), os funcionários se tornam mais motivados para executarem as suas atividades quando entendem, claramente, a importância do seu trabalho para o alcance da missão da organização. Dessa forma, conclui-se, com base nos resultados, que 88,9% dos fiscais compreendem que os efeitos do seu trabalho refletem diretamente no alcance dos objetivos da OM e, por isso, estão motivados a executá-lo com profissionalismo e eficiência.

A segunda e a terceira questões revelaram o impacto da atividade de fiscalização no desempenho das atribuições diárias do militar/servidor civil. Foram feitas as seguintes afirmações: “considero adequado o número de contratos sob a minha responsabilidade” e “consigo desempenhar a função de fiscal de contrato sem prejudicar as minhas atividades diárias”. Em relação à primeira pergunta, 56,1% concordaram parcialmente ou totalmente que a quantidade de contratos é adequada; 16,7% discordaram parcialmente; 13,6% discordaram totalmente; e 13,6% não concordaram nem discordaram. Logo, nota-se o esforço da organização em realizar uma distribuição coerente do número de contratos pelos seus fiscais, de forma a assegurar maior eficiência na fiscalização.

Nesse diapasão, quando questionados se conseguem conciliar a função de fiscal com as outras atribuições, conforme demonstrado acima, 48% afirmaram que o exercício da fiscalização prejudica o desempenho nas atividades diárias; 8,1% não concordaram nem discordaram; 30,3% concordaram parcialmente; e, apenas, 13,6% asseguraram que conseguem conciliar todas as atribuições. Dessa forma, percebe-se que, embora um pouco mais da metade dos respondentes acreditem que a quantidade de contratos sob suas responsabilidades é adequada, 48% declararam que o acompanhamento desses contratos trazem prejuízos ao seu dia a dia. Esse percentual se eleva, ainda mais, se forem adicionados os 30,3% dos que concordaram parcialmente. Portanto, é possível afirmar que a complexidade dos objetos contratados exige maior dedicação por parte dos fiscais, obrigando-os a direcionar parte do tempo da sua função principal para o acompanhamento dos contratos ou prejudicar a fiscalização em prol de suas atividades principais.

A questão quatro indagou se o respondente possui competência técnica e capacitação necessárias ao exercício da função de fiscal. Assim, 52% disseram que concordam, seja parcial ou totalmente, com essa afirmação. Esse resultado encontra-se alinhado com as respostas obtidas nas questões dois e seis, do bloco referente à qualificação do respondente, uma vez que 79,3% declararam possuir Ensino Superior ou pós-graduação e

55,1% alegaram que fizeram algum curso ou estágio na área de fiscalização contratual, respectivamente. Contudo, cerca de 40% acreditam não possuir a competência técnica e a capacitação que a função exige, tornando-se um fator preocupante, tendo em vista os riscos envolvidos no desempenho ineficiente, principalmente no que se refere à possibilidade de responsabilização civil, penal e administrativa do fiscal, apontada na seção 2.

As questões cinco e seis verificaram se há uma continuidade na capacitação dos fiscais, seja ligada, especificamente, aos aspectos legais que envolvem a fiscalização contratual ou pertinentes ao objeto contratado. Dessa forma, quando se trata de cursos na área de fiscalização, 55,6% dos respondentes declararam que não realizam, com frequência, cursos nessa área; 14,6% não concordaram nem discordaram; 25,3% concordaram parcialmente; e apenas 4,5% asseguraram a capacitação contínua. Em relação aos cursos ligados ao ramo de atividade do objeto a ser fiscalizado, 65,6% discordaram, parcial ou totalmente, da formulação; 17,2% concordaram parcialmente; 2% concordaram totalmente; e 15,2% foram neutros.

Logo, frente aos resultados obtidos nessas duas questões, é notório que, nas OM, a capacitação ainda é vista como algo esporádico, que não persiste no tempo. Tendo em vista a rapidez com que a legislação e a tecnologia se atualizam, é imprescindível que mudanças culturais aconteçam, no sentido de reforçar as práticas de incentivo à capacitação contínua, visando o aperfeiçoamento permanente dos agentes, aumentando, assim, a eficiência dos atos praticados.

A sétima questão, com a proposição “Considero a competência técnica e a capacitação essenciais para o exercício da fiscalização”, revelou que quase a totalidade dos respondentes, 85,8%, reconhecem a importância da competência e da capacitação na melhoria do desempenho dos fiscais. Conforme demonstrado na seção 2, a capacitação eleva o conhecimento e desenvolve competências e habilidades necessárias ao profissional, tornando-o mais capaz e confiante na realização de suas atividades.

Ainda nesse contexto, a questão oito, verificou se a falta de competência técnica e/ou capacitação tem prejudicado o exercício da função. Os dados mostraram que 34,3% concordaram, totalmente, com a formulação, complementando o resultado obtido na questão quatro, desse bloco, em que cerca de 40%, dos participantes, alegaram não possuir a competência técnica e a capacitação que a função exige. Assim, resta comprovado que o despreparo e a falta de competência técnica e/ou capacitação são dois dos responsáveis pela

ineficiência existente no exercício da fiscalização e acompanhamento dos contratos administrativos celebrados pelas OM da Marinha.

A nona questão trouxe a percepção em relação à preocupação da OM em proporcionar meios para a capacitação. As respostas apontaram que 21,2% concordaram totalmente; 42,9% concordaram parcialmente; 13,1% não concordaram nem discordaram; 13,1 discordaram parcialmente; e 9,6% discordaram totalmente. Em que pese, 64,1% considerarem que a OM se esforça, de alguma forma, para viabilizar o aperfeiçoamento dos seus militares e servidores civis, ainda existe uma parcela considerável de profissionais que não se capacitou, conforme relatado na questão seis, do bloco referente à qualificação do respondente. Por não fazer parte do escopo dessa pesquisa, não foram coletadas informações que revelassem os motivos dessa não capacitação.

Como demonstrado na seção 2, a Gestão por Competência, no setor público, tornou-se um desafio a ser enfrentado no gerenciamento de recursos humanos. Todavia, a sua implementação transforma o ambiente de trabalho, deixando-o mais produtivo e motivacional, contribuindo para o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades. Compreendendo a sua importância, a MB introduziu no PEM 2040, a AEN – Pessoal 1, que visa incorporar a Gestão por Competência na administração de recursos humanos (BRASIL, 2020c). Dessa forma, a questão 10 verificou se os colaboradores percebem a presença desse conceito, nas OM selecionadas, no momento em que são designados como fiscais. Assim, 45,9% concordaram, total ou parcialmente, que a organização se preocupa com a gestão por competência; 16,2% discordaram parcialmente; 17,2% discordaram totalmente; e 20,7% não possuíram uma opinião precisa a respeito do tema.

A questão 11 merece destaque, pois traz a seguinte afirmação: “conheço as legislações afetas à fiscalização contratual, como por exemplo, a Instrução Normativa nº 05/2017 – SEGES, Lei nº 8.666/1993 e Lei nº 14.133/2021”. É relevante, para o estudo em tela, relatar que a pesquisa apontou que 64,2% afirmaram conhecer as legislações que devem ser observadas durante o acompanhamento da execução contratual; que 23,2% discordaram, total ou parcialmente, da proposição; e que 12,6% não concordaram nem discordaram. Tendo em vista que essas legislações configuram a base para a atuação do fiscal, torna-se preocupante a existência de profissionais que, ainda, as desconhecem.

Nesse sentido, a questão 12 sugeriu que o respondente tem ciência dos riscos inerentes à função, como por exemplo, que pode ser responsabilizado pelo exercício

ineficiente da fiscalização. Os dados mostraram que 87,4% sabem o peso da responsabilidade e as consequências da má conduta; 8,1% se mantiveram neutros; e apenas 4,5% alegaram não conhecer os riscos da atribuição. Logo, conclui-se que, independentemente de possuir ou não a competência ou a capacitação adequada, a quase totalidade dos agentes designados para acompanhar a execução contratual está atenta aos perigos da função, o que se torna um fator positivo, pois faz com que esses agentes sejam mais cuidadosos com as respectivas ações.

Por fim, a questão 13, denominada “Considerações Adicionais”, finalizou a pesquisa, dando oportunidade aos respondentes de manifestarem, livremente, as suas opiniões a respeito do tema em lide. Assim, foram recebidas 33 respostas. Dentre elas, destacam-se:

a) *“As vezes (sic) a distribuição das fiscalizações entre os envolvidos na OM, não obedecem um critério de competência técnica, resultando em fiscalizações onde (sic) os fiscais não possuem menor conhecimento sobre o objeto a ser fiscalizado. O manejo administrativo do contrato pode até ocorrer, mas observam-se prejuízos no ponto de vista técnico para o assessoramento.”;*

b) *“Diante de tamanha responsabilidade que envolve a função de fiscalização contratual, considero que a capacitação é de primordial importância, visto a aplicação de vultosas quantias de recursos públicos aplicados e as responsabilidades envolvidas.”; e*

c) *“Este questionário é extrema (sic) relevância, uma vez que é preciso difundir a cultura correta sobre a importância da fiscalização dentro da Instituição. A fiscalização não pode ser encarada como função colateral do militar/servidor, sendo este responsável por diversos contratos de alta complexidade ou de grande volume financeiro ao mesmo tempo. Além disso, é importante promover a importância de se ter o conhecimento técnico-jurídico mínimo para atuação do servidor em contratos, a fim de minimizar atos administrativos não adequados para a Administração Naval.”.*

Após a análise da pesquisa aplicada e ao fim desta seção, pode-se concluir que, embora haja, na MB, o incentivo à qualificação profissional, ainda existe uma parcela significativa de militares e servidores civis que fiscaliza contratos administrativos sem a devida competência ou capacitação, ocasionando prejuízos à eficiência e à eficácia das contratações, trazendo riscos de responsabilidade penal, civil e administrativa ao agente.

Faz-se, por derradeiro, uma ressalva sobre a generalização dessa pesquisa para toda a MB. Como exposto, a pesquisa envolveu as OM que detém, dentre as 152 analisadas, 70% dos recursos orçamentários da MB, totalizando 23 OM. É uma amostra bem significativa para ser generalizada. Entretanto, ressalta-se que é provável que, nessas 23 OM, pela extensão dos recursos envolvidos, haja um maior zelo e cuidado no trato com os fiscais. Assim, as deficiências e óbices observados nessa amostra podem ser mais graves em outras OM com menor vulto de recursos.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como propósito investigar se os militares e servidores civis designados para exercerem a função de fiscais de contratos possuem a competência ou a capacitação necessária para o desempenho da referida função. Para isso, escolheu-se, como campo de atuação, os fiscais de 23 Organizações Militares da Marinha do Brasil que empenharam volumes expressivos de recursos orçamentários em 2021, conforme explicitado na seção 3. Além disso, respondeu-se a seguinte questão central: as OM têm observado as competências dos militares ou têm proporcionado a capacitação necessária, ao os designarem para exercerem a função de fiscais de contratos?

De acordo com a base teórica apresentada, a Gestão por Competência consagrou-se como um importante instrumento no gerenciamento de recursos humanos, que auxilia o desenvolvimento de atitudes, habilidades e conhecimentos, tornando as organizações mais eficientes. Reconhecendo a relevância do tema, a MB tem envidado esforços para aplicá-lo em suas organizações, a partir da execução da ação estratégica AEN – Pessoal 1, que visa incorporar a Gestão por Competência na administração de recursos humanos, definida no PEM 2040. Os reflexos dessa ação foram notados por parte dos respondentes à pesquisa de campo, doravante tratados como “fiscais”, no momento em que foram designados para a referida função.

Em relação à eficiência nas contratações públicas, conclui-se que a participação dos fiscais é essencial na garantia dessa eficiência, pois não basta a boa realização de um processo de compra ou contratação de serviço, se a execução contratual não for acompanhada por um profissional atento aos seus detalhes. Dessa forma, entende-se que a fiscalização é uma tarefa árdua, que exige comprometimento, competência técnica e

capacitação dos agentes responsáveis por executá-la, sendo imprescindível o aperfeiçoamento contínuo dos conhecimentos e das práticas adotadas.

Nesse sentido, a Alta Administração Naval tem se empenhado a promover cursos, estágios e adestramentos para a sua tripulação, seja, internamente, por meio das OM que compõem o Sistema de Ensino Naval ou, externamente, em Instituições Públicas ou Privadas. Assim, restou demonstrado que as organizações estão atentas à capacitação dos seus profissionais e têm utilizado o CIANB como principal meio de capacitação. Em consequência da aplicação do questionário, houve aumento da procura pelo “Estágio de Fiscalização de Contratos Administrativos”, motivando aquele Centro de Instrução a publicar nota no BONO Geral nº 675/2022, o que realça o empenho da MB na qualificação dos seus profissionais.

Contudo, embora a maior parte dos fiscais reconheça a importância da competência e da capacitação na melhoria dos seus desempenhos, observa-se que há uma parcela significativa que atua sem o devido preparo, chegando a quase 45% dos fiscais. Além disso, foi possível perceber que não há continuidade na realização de cursos, o que demonstra a necessidade de mudança cultural, que priorize o aperfeiçoamento permanente dos agentes, como forma de aumentar a eficiência na função, e, principalmente, que o próprio militar/servidor civil procure a qualificação necessária.

No que tange à percepção dos fiscais a respeito das condições que envolvem o exercício da sua função, constata-se que existe, praticamente, um consenso de que os resultados da sua atuação refletem, diretamente, no alcance dos objetivos da OM. Esse fato torna-se relevante, na medida em que aumenta a motivação intrínseca do profissional, levando-o a agir com mais eficiência e profissionalismo. Embora uma boa parte não se sinta sobrecarregada com o volume de contratos sob a sua responsabilidade, o exercício das atividades de fiscalização é vista por 48% dos fiscais como prejudicial ao desempenho das demais atribuições.

Continuando nesse contexto, outro aspecto importante é que, embora mais da metade se sinta capaz de exercer a fiscalização dos contratos, cerca de 40% dos fiscais acreditam não possuir a competência técnica ou a capacitação necessária, atribuindo, assim, a esse fato, a ineficiência do seu desempenho como fiscal, comprovando que esse problema é um dos responsáveis pelas fragilidades encontradas nas fiscalizações dos contratos na MB.

Aliado a esse fato, a pesquisa demonstrou, também, a existência de 23,2% de fiscais que atuam sem o conhecimento mínimo das legislações que norteiam a função, o que

se torna preocupante, tendo em vista os riscos envolvidos no desempenho ineficiente, principalmente no que tange à possibilidade de responsabilização civil, penal e administrativa do fiscal. Contudo, os dados mostram que, independentemente de possuir ou não a competência ou a capacitação adequada, quase a totalidade dos agentes reconhece o peso da responsabilidade e está atenta aos perigos da função, o que se torna um fator positivo, pois a faz ser mais cuidadosa em suas ações.

Em razão das conclusões aqui expostas, restou respondida a questão central desta pesquisa, uma vez que se constatou que a MB tem observado as competências dos militares e têm proporcionado sua necessária capacitação ao os designarem para exercer a função de fiscais de contratos, tendo entretanto, alguns óbices que necessitam correção. Essa resposta está fundamentada na comprovação de que mais da metade dos militares e servidores civis (52%), das OM pesquisadas, possui a competência ou a capacitação necessária para o desempenho da função. Contudo, verificou-se, também, que, embora haja incentivo à qualificação profissional, existe, até o momento, uma parcela significativa de fiscais (40%) que acompanha a execução contratual sem o devido preparo, ocasionando prejuízos à eficiência e à eficácia das contratações. Esse fato pode ser mais grave nas demais OM que não foram pesquisadas, já que, admite-se que nas organizações com maior recursos financeiros envolvidos os cuidados e atenções estejam mais presentes.

Sugere-se, por fim, para as pesquisas futuras, a identificação das causas da ausência de capacitação dos agentes, com as consequentes providências reparadoras, e a aplicação do tema em outros ramos de atividade, abarcando um maior leque de OM.

REFERÊNCIAS

ALBIERO, H. J.; DA SILVA, M. R. **Economicidade, eficiência e transparência nas compras públicas via pregão eletrônico**: estudo de caso dos pregões eletrônicos 42/2012 e 32/2013 realizados pelo IFPR – campus Assis Chateaubriand. ForScience, v. 6, n. 1, 14 jun. 2018.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho**: para entender melhor a noção de competência. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 8, p. 32-49, 2020.

BRASIL. Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga. **Carta de Serviços**. Rio de Janeiro, 2020a.

BRASIL. Centro de Controle Interno da Marinha. **Relatório de Auditoria n.º 02/2019**: Comando da Marinha. Rio de Janeiro, 2019a.

BRASIL. Centro de Controle Interno da Marinha. **Relatório de Auditoria n.º 01/2020**: Comando da Marinha. Rio de Janeiro, 2020b.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **Plano Estratégico da Marinha** (PEM 2040). Brasília, DF, 2020c. Disponível em: https://www.marinha.mil.br/sites/all/modules/pub_pem_2040/book.html. Acessado em 03AGO22.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **Relatório de Gestão**: Comando da Marinha. Brasília, DF, 2021a. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/sites/default/files/relatorio-de-gestao-2021.pdf>. Acessado em: 23 jul. 2022.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. Diretoria de Administração da Marinha. **Anuário Estatístico da Marinha** (ANEMAR). Vol. I, 47ª Edição. Rio de Janeiro, RJ. 2019b.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. Diretoria de Administração da Marinha. **Anuário Estatístico da Marinha** (ANEMAR). Vol. I, 48ª Edição. Rio de Janeiro, RJ. 2020d.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. Diretoria de Administração da Marinha. **Anuário Estatístico da Marinha** (ANEMAR). Vol. I, 49ª Edição. Rio de Janeiro, RJ. 2021b.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 02 ago. 2022.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Brasília, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 02 ago. 2022.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Brasília, 2021c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 04 jul. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.279, de 09 de fevereiro de 2006. **Dispõe sobre o ensino na Marinha**. Brasília, 2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/ato2004-2006/2006/lei/l11279.htm>. Acesso em: 03 ago. 2022.

BRASIL. Decreto nº 5.417, de 13 de abril de 2005. **Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Comando da Marinha, do Ministério da Defesa, e dá outras providências**. Brasília, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/D5417.htm. Acesso em: 03 ago. 2022.

BRASIL. Decreto nº 6.883, de 25 de junho de 2009. **Regulamenta a Lei nº 11.279, de 9 de fevereiro de 2006, que dispõe sobre o ensino na Marinha**. Brasília, 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6883.htm. Acesso em: 03 ago. 2022.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1999**. Brasília, 2006b. Revogado pelo Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 03 jun. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa SEGES nº 5, de 26 de maio de 2017. **Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional**. Brasília, 2017. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/assetpublisher/Kujrw0TZC2Mb/content/_id/20239255/do1-2017-05-26-instrucao-normativa-n-5-de-26-de-maio-de-2017-20237783. Acesso em: 04 jun. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2.831/2011**. Plenário. Relator: Ministro Aroldo Cedraz. Sessão de 25/10/2011. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 38/2013**. Plenário. Relator: Ministro José Jorge. Sessão de 23/01/2013. Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 299/2007**. 1ª Câmara. Relator: Ministro Valmir Campelo. Sessão de 27/02/2007. Brasília, DF, 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1.930/2006**. Plenário. Relator: Ministro Augusto Nardes. Sessão de 18/10/2006. Brasília, DF, 2006c.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 695/2003**. 1ª Câmara. Relator: Ministro Augusto Sherman. Sessão de 15/04/2003. Brasília, DF, 2003.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1.033/2004**. Plenário. Relator: Ministro Adylson Motta. Sessão de 28/07/2004. Brasília, DF, 2004.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 859/2006**. Plenário. Relator: Ministro Marcos Vinícios Vilaça. Sessão de 07/06/2006. Brasília, DF, 2006d.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 594/2012**. Plenário. Relator: Ministro Marcos Bemquerer. Sessão de 14/03/2012. Brasília, DF, 2012.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1.200/2014**. Plenário. Relator: Ministro Raimundo Carreiro. Sessão de 14/05/2014. Brasília, DF, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 277/2010**. Plenário. Relator: Ministro Augusto Sherman. Sessão de 24/02/2010. Brasília, DF, 2010.

CHAVES, L. C. **Um estudo completo sobre a hipótese de inexigibilidade de licitação para contratação de serviços técnicos especializados**. Revista do TCU, n. 143, p. 4-31, 2019.

CRIADO, P. C. **Programa de desenvolvimento de competências para fiscais de contratos administrativos**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Universidade Federal Fluminense. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Volta Redonda, RJ. 2020.

DA COSTA, A. F. **Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos.** Revista do TCU, n. 127, p. 58-71, 2013.

DA SILVA, F. M.; DE MELLO, S. P. T. **A implantação da gestão por competências:** práticas e resistências no setor público. Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

DA SILVA, F.; MATIAS, V. N.; GONZALEZ, I. V. F. P. **A gestão por competência como modelo gerencial para o alcance dos objetivos organizacionais:** um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. Destarte, v. 4, n. 2, p. 64-83, 2014.

DE ALMEIDA, C. W. L. **Fiscalização contratual:** “Calcanhar de Aquiles” da execução dos contratos administrativos. Revista do TCU, n. 114, p. 53-62, 2009.

DE ASSUNÇÃO, L. L. R. **Gestão Administrativa do Instituto Federal Farroupilha Campus Santo Augusto:** A Capacitação Profissional dos Gestores e Fiscais de Contratos Como Meio de Prevenir A Responsabilização Subsidiária em Ações Judiciais Trabalhistas de Contratos de Serviços Terceirizados com Mão de Obra Cedida. 2018. Tese de Doutorado. Instituto Politecnico do Porto. Portugal, 2018.

DE OLIVEIRA, I. G. S. **Análise de correspondência aplicada a preposições sobre a eficiência e eficácia do processo de compras públicas a partir da percepção de diferentes atores envolvidos.** Revista Ciências Administrativas, v. 21, n. 1, p. 131-162, 2015.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo.** 33. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

EGASHIRA, F. P.; CAFFÉ FILHO, H. P. **Capacitação de Gestores e Fiscais de Contratos Administrativos** = Training of Managers and Taxes of Administrative Contracts. ID on line. Revista de psicologia, v. 13, n. 45, p. 434-452, 2019.

FARIA, M. DE F. B.; BRANDÃO, H. P. **Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal.** Revista de Administração Contemporânea – RAC, v. 7, n. 3, p. 35–56, 2003.

FERREIRA, F. C. *et al.* **Custos de transação em licitações:** análise da eficiência do processo de compra de medicamentos por organizações públicas. 2020. Dissertação (Mestrado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Minas Gerais, 2020.

FERREIRA, M. A. M.; MEDINA, S. A.; REIS, A. de O. **Pregão Eletrônico e Eficiência nos Gastos Públicos Municipais**. *Administração Pública e Gestão Social*, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 74–81, 2014. DOI: 10.21118/apgs.v6i2.4599. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4599>. Acesso em: 8 jul. 2022.

GRAMIGNA, M. R. **Gestão por competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2017.

GONÇALVES, K. F.; BARAN, K. P. **Gestão e fiscalização de contratos administrativos: Consequências para a Administração Pública pela imprudência de servidores**. Inove, 2020. Disponível em: <https://inovecapacitacao.com.br/gestao-e-fiscalizacao-de-contratos-administrativos-consequencias-para-a-administracao-publica-pela-imprudencia-de-servidores>. Acessado em: 29 jun. 22.

GONÇALVES, M. de S.; FIGUEIREDO, P. S. **Eficiência e eficácia nas compras públicas por pregão eletrônico: uma revisão sistemática da literatura = Efficiency and effectiveness in public procurement by electronic auction: a systematic review of the literature**. *Brazilian Journal of Development*, v. 8, n. 4, p. 31468-31490, 2022.

KALETNIK, H.; ZDYRKO, N.; *Vinnytsia National Agrarian University*. **Public procurement in Ukraine as a state governance instrument: Evaluation, control, improvement**. 2019. *Economic Annals-XXI*, 179(9–10), 80–90. <https://doi.org/10.21003/ea.V179-07>.

MAÇALAI, G. *et al.* **O princípio da eficiência e a licitação: obstáculos para a aquisição emergencial de medicamentos**. 2015. *Anais Eletrônico IX EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica UniCesumar* Nov. 2015, n. 9, p. 4-8.

MARINHO, R. de C. P. *et al.* **Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública**. *Gestão & Produção*, v. 25, p. 444-457, 2018.

MEIRELLES, H. L.; FILHO, J. E. B. **Direito Administrativo Brasileiro - 42. ed./atual. até a Emenda Constitucional 90, de 15.9.2015**. - São Paulo: Malheiros, 2016. 968p.

NEIS, D. F. B.; DA SILVA, R. M. P. **Percepção de capacitação de agentes militares da Administração Pública para a Fiscalização de Contratos Administrativos**. *Acanto em Revista*, v. 7, n. 7, p. 151-151, 2020.

NUNES, A.; VELAME, I. S. **Eficiência e economicidade no processo de compras públicas.** Revista ESPACIOS, Vol. 37 (Nº 10), 2016.

PÉRCIO, G. V. **Contratos administrativos: sob a ótica de gestão e fiscalização.** Curitiba: Negócios Públicos, 2010.

PIRES, A. M. de O. S. **Fiscalização de contrato: um olhar sob a atuação dos fiscais de contratos de duas universidades federais mineiras.** 2020. [150 f.: il. color.]. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2020.

REIS, V. Dos. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SILVA, K. B.; BRITO, D. H. S. **A eficiência do sistema de registro de preço na modalidade pregão eletrônico na administração pública.** Revista Factus de Administração e Gestão-REFAG, 1(2), 2017.

SILVA, P. A. *et al.* **Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas.** Revista de Gestão e Secretariado, v. 12, n. 2, p. 173-202, 2021.

SIQUEIRA, W. M.; DO NASCIMENTO, D. C. **Gestão por competências: desafios encontrados por uma instituição pública de Petrolina durante o processo de implementação.** ID On Line Revista de Psicologia, 10(31), 43-62, 2016.

VARGAS, T. C. *et al.* **Gestão de Pessoas por Competência no Setor Público.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 7, n. 2, p. 804-813, 2021.

VITORINO, S. M. A. BRASIL. **A importância da capacitação de fiscais de contratos sob a luz da educação corporativa: a transformação do aluno em servidor protagonista.** Aularia: Revista Digital de *Comunicación*, v. 9, n. 1, p. 45-48, 2020.

VON KRIIGER, C. C. P. *et al.* **Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal.** Revista do Serviço Público, v. 69, n. 3, p. 707-740, 2018.

WRIGHT, B. E. *Public service and motivation: does mission matter?*. *Public administration review*, 67(1), 54-64, 2007.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo, SP: Senac São Paulo, 2003.

APÊNDICE A – ORGANIZAÇÕES MILITARES SELECIONADAS PARA A PESQUISA

Tabela 2 – Organizações Militares com os maiores valores empenhados em 2021.

ITEM	UASG	OM	VALOR EMPENHADO EM 2021 (R\$)
1	771300	Centro de Obtenção da Marinha no RJ	341.467.589,80
2	765720	Hospital Naval Marcílio Dias	298.819.868,08
3	741000	Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro	211.623.226,46
4	742050	Centro de Intendência Tecnológico da Marinha em São Paulo	146.549.738,94
5	787700	Hospital Naval de Brasília	92.057.139,28
6	744000	Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha	72.175.544,92
7	765741	Laboratório Farmacêutico da Marinha	70.224.362,52
8	783701	Hospital Naval de Natal	55.647.597,07
9	743000	Diretoria de Aeronáutica da Marinha	54.906.433,29
10	791800	Base Naval do Rio de Janeiro	45.135.678,41
11	783601	Escola de Aprendizes-Marinheiros do Ceará	40.033.795,43
12	788820	Centro de Intendência da Marinha em Manaus	38.047.732,83
13	720305	Centro Tecnológico da Marinha no Rio de Janeiro	35.958.079,73
14	740014	Centro Logístico do Material da Marinha	35.267.958,19
15	784810	Centro de Intendência da Marinha em Belém	31.892.198,48
16	781000	Comando do 1º Distrito Naval	31.495.315,02
17	765706	Sanatório Naval de Nova Friburgo	30.423.256,79
18	771100	Base de Abastecimento da Marinha no Rio de Janeiro	29.865.878,18
19	785810	Centro de Intendência da Marinha em Rio Grande	26.545.902,50
20	787000	Comando do 7º Distrito Naval	24.811.584,30
21	786700	Hospital Naval de Ladário	23.422.651,73
22	781600	Escola de Aprendizes-Marinheiros do Espírito Santo	22.366.015,21
23	752100	Centro de Instrução Almirante Graça Aranha	21.764.173,84
TOTAL:			1.780.501.721,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Tabela 3 – Quantidade de contratos em vigor por OM.

OM	QTD DE CONTRATOS EM VIGOR	VALOR TOTAL DOS CONTRATOS EM VIGOR (R\$)
Centro de Obtenção da Marinha no RJ	295	412.337.107,44
Hospital Naval Marcílio Dias	79	107.720.034,44
Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro	124	559.741.159,72
Centro de Intendência Tecnológico da Marinha em São Paulo	39	496.026.273,78
Hospital Naval de Brasília	42	56.527.050,89
Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha	18	395.911.983,93
Laboratório Farmacêutico da Marinha	75	56.950.410,00
Hospital Naval de Natal	243	44.208.202,30
Diretoria de Aeronáutica da Marinha	9	239.896.234,17
Base Naval do Rio de Janeiro	41	100.447.892,63
Escola de Aprendizes-Marinheiros do Ceará	109	96.003.145,28
Centro de Intendência da Marinha em Manaus	26	21.461.363,98
Centro Tecnológico da Marinha no Rio de Janeiro	40	172.741.776,23
Centro Logístico do Material da Marinha	25	6.327.400,13
Centro de Intendência da Marinha em Belém	14	12.655.123,00
Comando do 1º Distrito Naval	88	19.777.680,16
Sanatório Naval de Nova Friburgo	29	13.012.368,76
Base de Abastecimento da Marinha no Rio de Janeiro	69	40.851.727,56
Centro de Intendência da Marinha em Rio Grande	218	243.705.422,58
Comando do 7º Distrito Naval	143	108.697.710,14
Hospital Naval de Ladário	19	190.504.014,96
Escola de Aprendizes-Marinheiros do Espírito Santo	10	1.040.091,68
Centro de Instrução Almirante Graça Aranha	21	20.068.151,65
TOTAL:	1776	3.416.612.325,41

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Nota: Dados extraídos no Sistema COMPRASNET-Contratos em 02 de agosto de 2022.

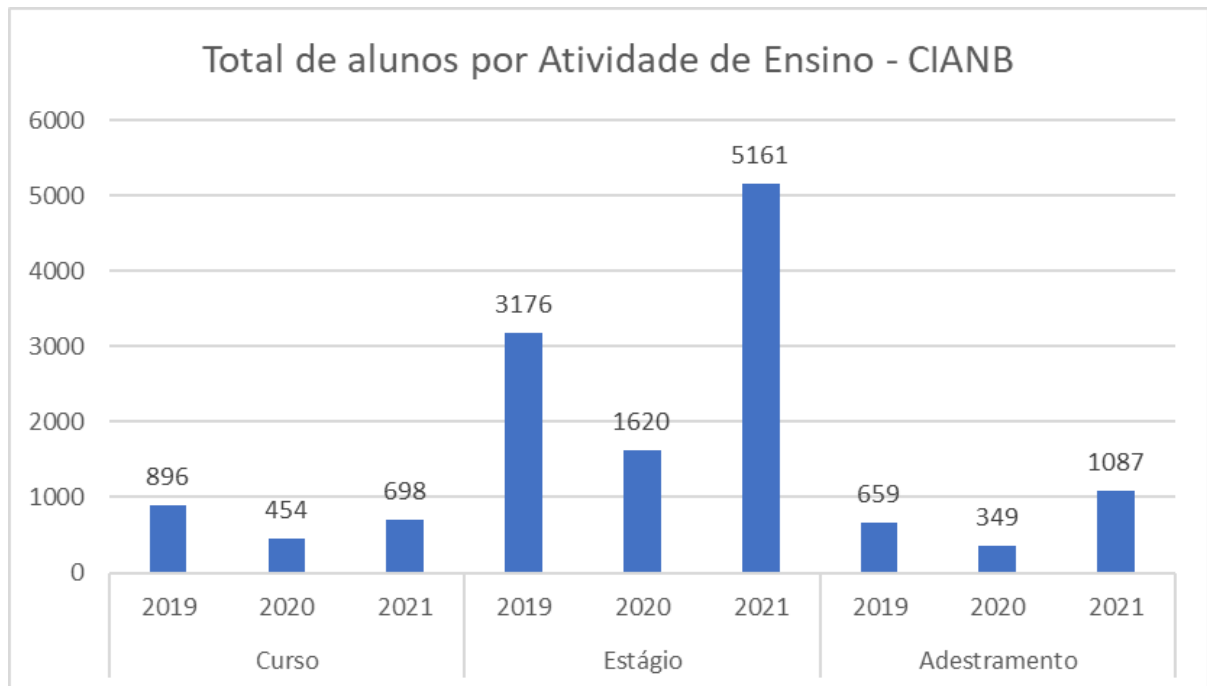
APÊNDICE B – CAPACITAÇÃO REALIZADA PELO CIANB

Tabela 4 – Quantidade de participantes no “Estágio de Fiscalização de Contratos Administrativos” do CIANB, de 2019 a 2021.

OM	PESSOAS CAPACITADAS EM 2019	PESSOAS CAPACITADAS EM 2020	PESSOAS CAPACITADAS EM 2021
Centro de Obtenção da Marinha no RJ	40	1	3
Hospital Naval Marcílio Dias	5	0	8
Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro	39	0	12
Centro de Intendência Tecnológico da Marinha em São Paulo	0	0	33
Hospital Naval de Brasília	0	0	0
Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha	4	0	0
Laboratório Farmacêutico da Marinha	1	0	15
Hospital Naval de Natal	0	0	38
Diretoria de Aeronáutica da Marinha	3	0	2
Base Naval do Rio de Janeiro	1	0	3
Escola de Aprendizes-Marinheiros do Ceará	0	0	9
Centro de Intendência da Marinha em Manaus	0	0	0
Centro Tecnológico da Marinha no RJ	0	0	0
Centro Logístico do Material da Marinha	15	1	7
Centro de Intendência da Marinha em Belém	0	0	2
Comando do 1º Distrito Naval	4	0	15
Sanatório Naval de Nova Friburgo	5	0	0
Base de Abastecimento da Marinha no RJ	0	1	0
Centro de Intendência da Marinha em Rio Grande	0	0	0
Comando do 7º Distrito Naval	0	0	3
Hospital Naval de Ladário	0	1	3
Escola Aprendizes-Marinheiros do Espírito Santo	0	0	1
Centro de Instrução Almirante Graça Aranha	4	0	1
TOTAL DE PESSOAS CAPACITADAS:	121	4	155
QUANTIDADE DE OM:	11	4	16
% EM RELAÇÃO AO TOTAL DE OM:	48%	17%	70%

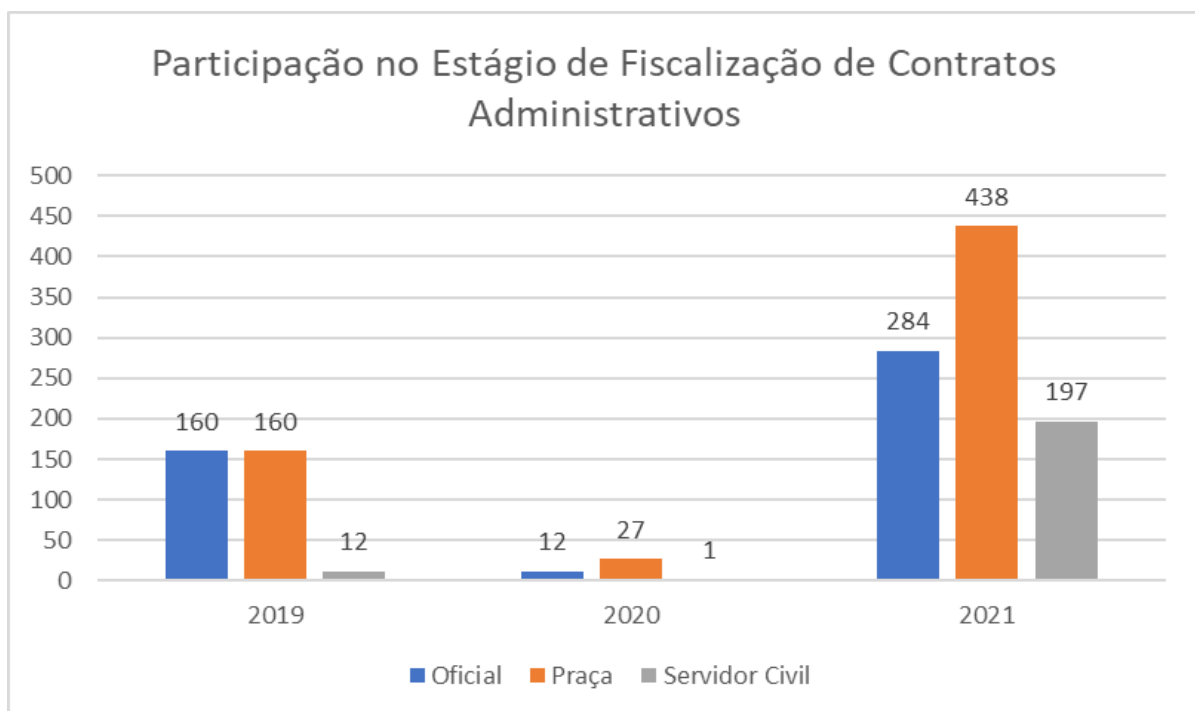
Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Gráfico 1 – Total de alunos por atividade de ensino promovida pelo CIANB, de 2019 a 2021.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Gráfico 2 – Número de participantes no “Estágio de Fiscalização de Contratos Administrativos” do CIANB, de 2019 a 2021.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

APÊNDICE C – PESQUISA APLICADA NAS OM QUE EMPENHARAM VALORES EXPRESSIVOS DE RECURSOS EM 2021

Fiscais de contratos administrativos das OM selecionadas

Questionário da Pesquisa de Campo

Prezado respondente,

Este questionário é um instrumento da pesquisa de campo, sobre gestão por competência e capacitação ligadas à atividade de fiscalização contratual. Gestão por competência pode ser definida como o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias ao indivíduo, para o alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Dessa forma, este questionário tem por objetivo coletar dados que contribuam para deduzir as percepções dos fiscais, das OM que executam um volume expressivo de recursos financeiros, sobre as condições que envolvem o exercício da sua função, especificamente, aquelas ligadas à capacitação e à competência técnica requerida ao fiscal.

Os dados coletados serão utilizados no Trabalho de Conclusão de Curso do C-SUP da Escola de Guerra Naval. A sua participação é fundamental para o sucesso deste estudo. As informações receberão um tratamento estatístico, com sigilo reservado. Por esse motivo, não é necessária a identificação do respondente. Contudo, é de extrema importância que o seu preenchimento seja feito de modo a retratar o mais fielmente possível a sua percepção a respeito de sua atuação como fiscal de contratos.

O questionário é composto por um total de 20 questões, divididas da seguinte forma: 7 questões voltadas para a qualificação do respondente e 13 questões sobre a percepção da fiscalização contratual, onde, para cada afirmativa, o respondente deverá escolher apenas uma opção de resposta, dentre as 5 possibilidades existentes, a que mais represente a sua percepção.

Muito obrigada pela participação!

*Obrigatório

QUALIFICAÇÃO DO RESPONDENTE:

1) Posto/Graduação: *

- Cabo, Soldado ou Marinheiro
- Sargento
- Suboficial
- Praça da Reserva - SG
- Praça da Reserva - SO
- Servidor Civil
- Oficial Subalterno
- Oficial Intermediário
- Oficial Superior
- Oficial da Reserva - Subalterno
- Oficial da Reserva - Intermediário
- Oficial da Reserva - Superior

2) Escolaridade: *

- Ensino fundamental / Primeiro Grau completo
- Ensino médio / Segundo Grau completo
- Ensino Superior / Terceiro Grau completo ou em andamento
- Pós-Graduação completa ou em andamento

3) Tempo de serviço na Marinha: *

- 0 a 10 anos
- 10 a 20 anos
- 20 a 30 anos
- Acima de 30 anos

4) OM onde serve atualmente: *

5) Tempo que atua como fiscal de contratos na OM: *

- menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 4 a 8 anos
- mais de 8 anos

6) Realizou curso ou estágio na área de fiscalização contratual? *

- Sim
- Não

7) Caso afirmativo, qual o curso/estágio e o local de realização?

PERCEPÇÃO DA FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL

1) Considero a função de fiscal de contratos como essencial para o alcance dos objetivos da OM. *

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Não concordo nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo totalmente

2) Considero adequado o número de contratos sob a minha responsabilidade. *

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Não concordo nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo totalmente

3) Consigo desempenhar a função de fiscal de contrato sem prejudicar as minhas atividades diárias. *

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Não concordo nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo totalmente

4) Possuo competência técnica e capacitação necessária ao exercício da minha função de fiscal. *

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Não concordo nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo totalmente

5) Realizo com frequência cursos de capacitação na área de fiscalização contratual. *

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Não concordo nem discordo
- () Concordo parcialmente

() Concordo totalmente

6) Realizo com frequência cursos de capacitação/especialização no ramo de atividade do objeto a ser fiscalizado. *

() Discordo totalmente

() Discordo parcialmente

() Não concordo nem discordo

() Concordo parcialmente

() Concordo totalmente

7) Considero a competência técnica e a capacitação essenciais para o exercício da fiscalização. *

() Discordo totalmente

() Discordo parcialmente

() Não concordo nem discordo

() Concordo parcialmente

() Concordo totalmente

8) A falta de competência técnica e/ou capacitação tem prejudicado o exercício da função de fiscal. *

() Discordo totalmente

() Discordo parcialmente

() Não concordo nem discordo

() Concordo parcialmente

() Concordo totalmente

9) Considero que há preocupação por parte da OM em proporcionar meios para capacitação necessária ao exercício da função de fiscal. *

() Discordo totalmente

() Discordo parcialmente

() Não concordo nem discordo

() Concordo parcialmente

() Concordo totalmente

10) Considero que há preocupação por parte da OM na gestão por competência, quando há a indicação dos fiscais de contratos. *

() Discordo totalmente

() Discordo parcialmente

() Não concordo nem discordo

() Concordo parcialmente

() Concordo totalmente

11) Conheço as legislações afetas à fiscalização contratual, como por exemplo, a Instrução Normativa nº 05/2017 – SEGES, Lei nº 8.666/1993 e Lei nº 14.133/2021. *

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Não concordo nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo totalmente

12) Estou ciente de que posso ser responsabilizado pelo exercício ineficiente da função de fiscal. *

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Não concordo nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo totalmente

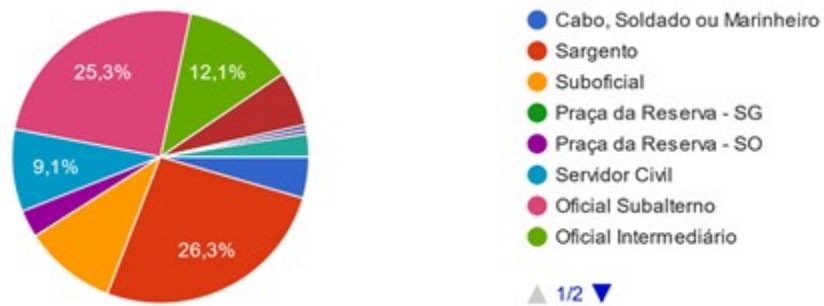
13) Considerações adicionais:

APÊNDICE D – RESULTADOS DA PESQUISA APLICADA NAS OM QUE EMPENHARAM VALORES EXPRESSIVOS DE RECURSOS EM 2021

QUALIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

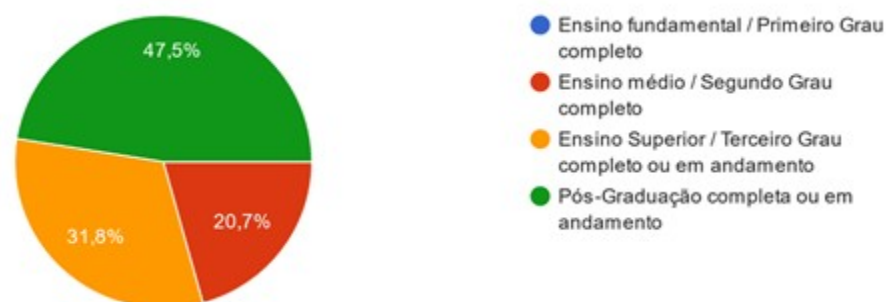
1) Posto/Graduação:

198 respostas



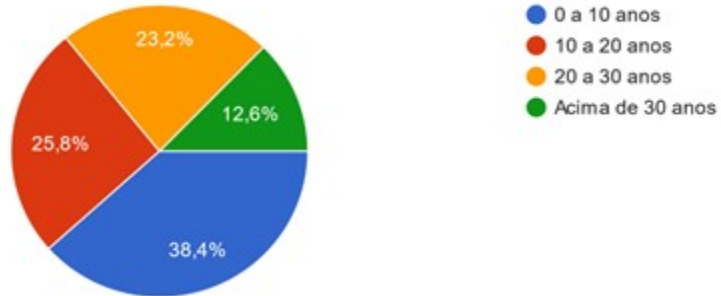
2) Escolaridade:

198 respostas



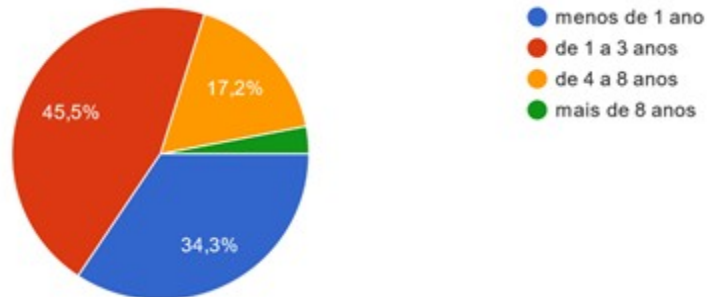
3) Tempo de serviço na Marinha:

198 respostas



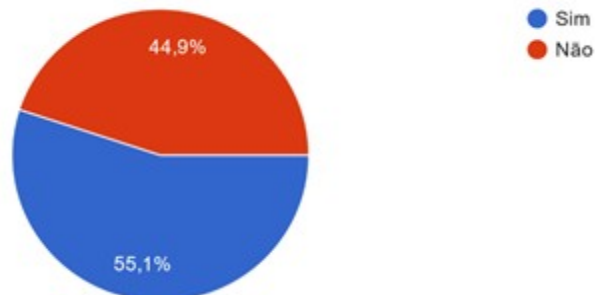
5) Tempo que atua como fiscal de contratos na OM:

198 respostas



6) Realizou curso ou estágio na área de fiscalização contratual?

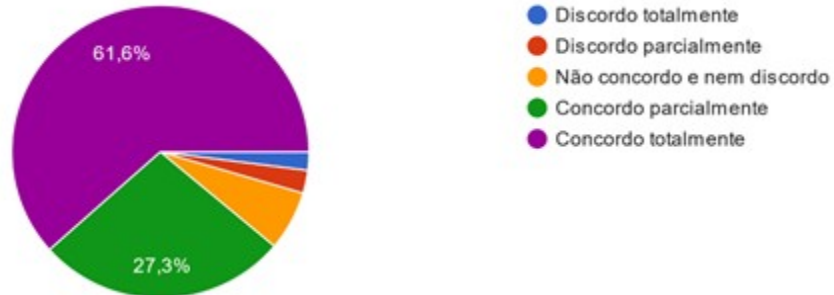
198 respostas



PERCEÇÃO DA FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL

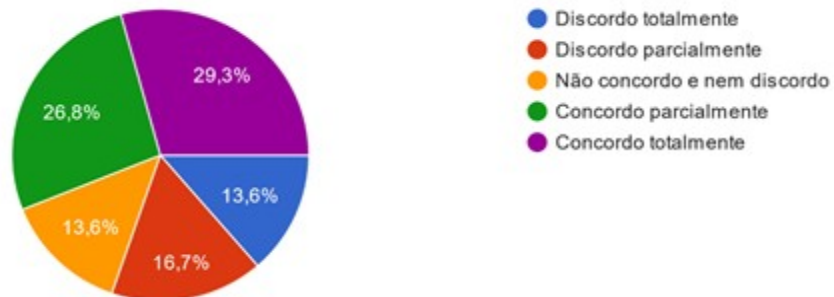
1) Considero a função de fiscal de contratos como essencial para o alcance dos objetivos da OM.

198 respostas



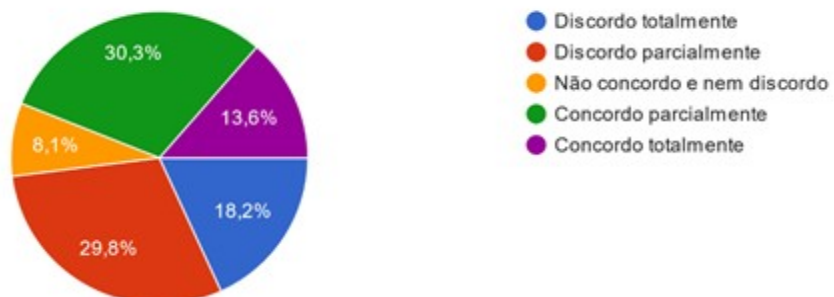
2) Considero adequado o número de contratos sob a minha responsabilidade.

198 respostas



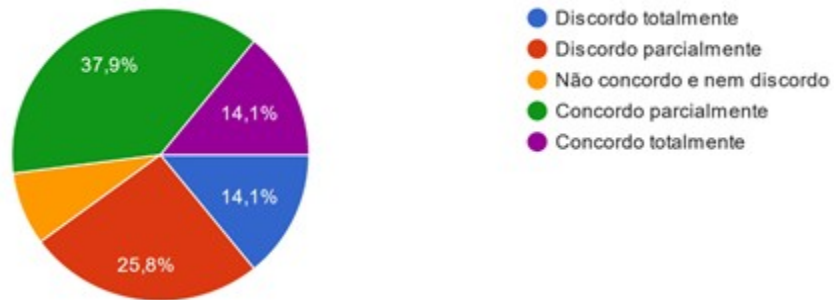
3) Consigo desempenhar a função de fiscal de contrato sem prejudicar as minhas atividades diárias.

198 respostas



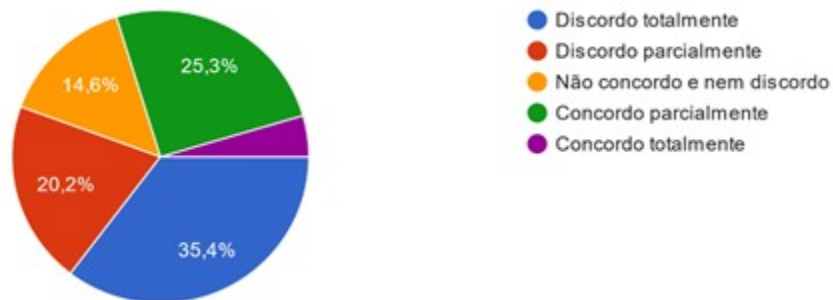
4) Posso competência técnica e capacitação necessária ao exercício da minha função de fiscal.

198 respostas



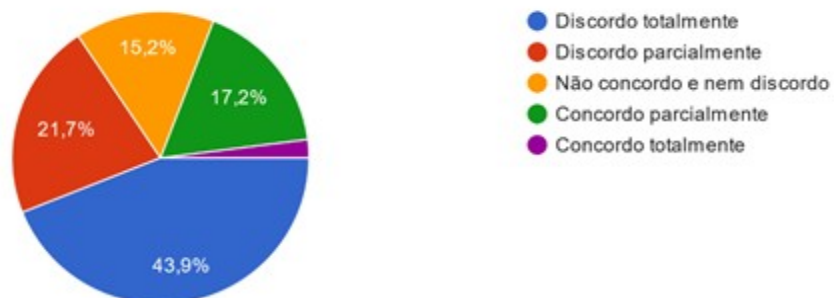
5) Realizo com frequência cursos de capacitação na área de fiscalização contratual.

198 respostas



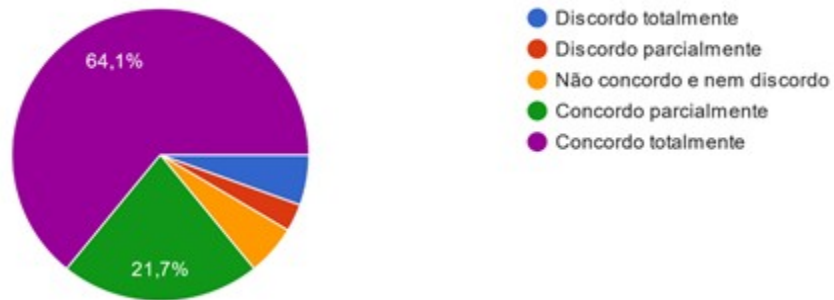
6) Realizo com frequência cursos de capacitação/especialização no ramo de atividade do objeto a ser fiscalizado.

198 respostas



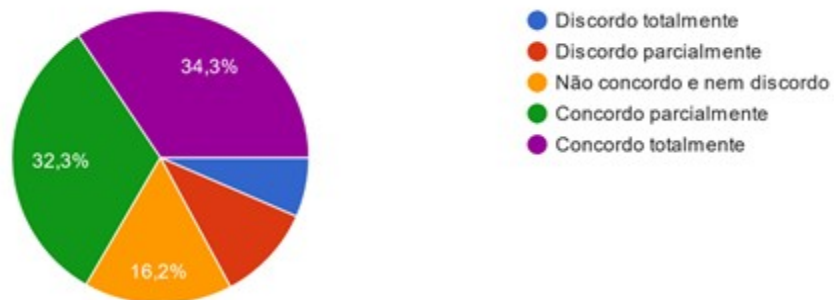
7) Considero a competência técnica e a capacitação essenciais para o exercício da fiscalização.

198 respostas



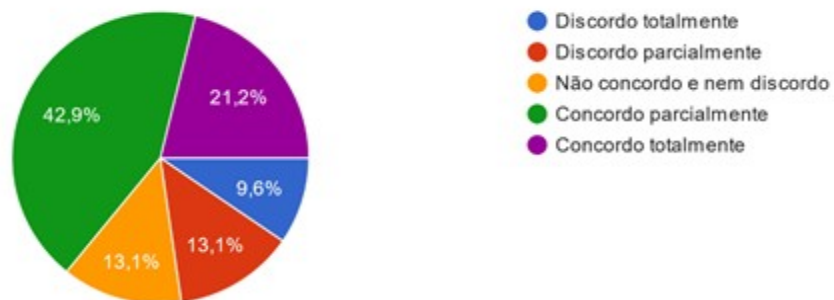
8) A falta de competência técnica e/ou capacitação tem prejudicado o exercício da função de fiscal.

198 respostas



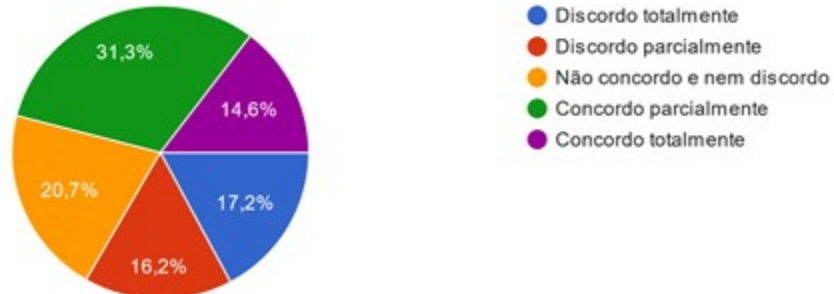
9) Considero que há preocupação por parte da OM em proporcionar meios para capacitação necessária ao exercício da função de fiscal.

198 respostas



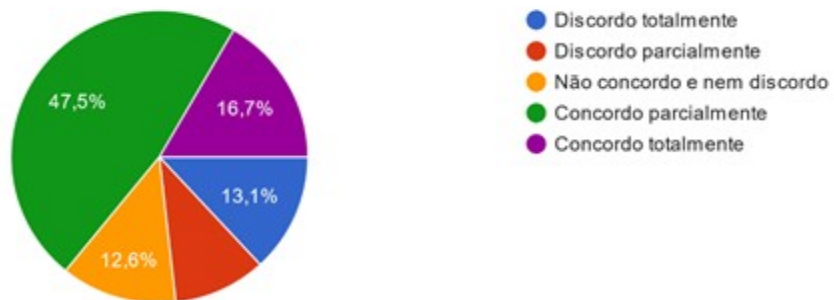
10) Considero que há preocupação por parte da OM na gestão por competência, quando há a indicação dos fiscais de contratos.

198 respostas



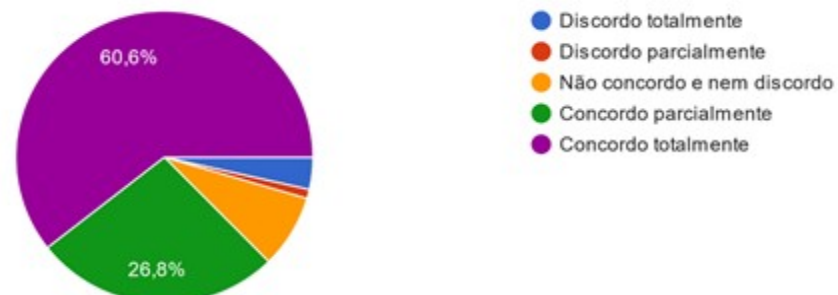
11) Conheço as legislações afetas à fiscalização contratual, como por exemplo, a Instrução Normativa nº 05/2017 – SEGES, Lei nº 8.666/1993 e Lei nº 14.133/2021.

198 respostas



12) Estou ciente de que posso ser responsabilizado pelo exercício ineficiente da função de fiscal.

198 respostas



ANEXO A – EXTRATO DO ANEMAR 2019

Figura 1 – Atividades de ensino desenvolvidas pelo CIANB por posto/graduação dos alunos - 2019

Setor Pessoal

2 - Ensino

2.30- Atividades de ensino desenvolvidas pelo CIANB por posto/graduação dos alunos - 2019

(continua)

Descrição	Oficiais			Praças			SC	TOTAL
	OF SUP	OF INT/SUB	TOTAL	SO/SG	CB/MN/SD	TOTAL		
Cursos								
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE INTENDÊNCIA PARA OFICIAIS (CAIO)	-	127	127	-	-	-	-	127
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM INTENDÊNCIA	-	12	12	-	-	-	-	12
EEHA (GM-IM) 2019	-	36	36	-	-	-	-	36
C-ESP - ADMINISTRAÇÃO PARA DIRETORES E VICE-DIRETORES	55	4	59	-	-	-	-	59
C-ESP - NEGOC. DE CONTR. INTERN. E ACORDOS DE COMPENSAÇÃO P/ OF.	5	7	12	-	-	-	3	15
C-ESP - PREPARAÇÃO P/ O PESSOAL DESIG. ÀS COMISSÕES NAVAIS NO EXT.	10	-	10	4	-	4	1	15
C-EXP - APOIO LOGÍSTICO INTEGRADO	2	5	7	8	1	9	-	16
C-EXP - BÁSICO DE NEGOCIAÇÃO PARA OFICIAIS	5	6	11	-	-	-	-	11
C-EXP - BOAS PRÁTICAS EM SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO	-	-	-	10	9	19	-	19
C-EXP - CATALOGAÇÃO PARA OFICIAIS E PRAÇAS	1	3	4	16	7	23	1	28
C-EXP - EXCELÊNCIA EM GESTÃO PARA OFICIAIS E PRAÇAS	12	30	42	28	10	38	3	83
C-EXP - GESTÃO ADMINISTRATIVA DA OM	3	10	13	21	4	25	3	41
C-EXP - GESTÃO DE PROJETOS	21	46	67	15	3	18	8	93
C-EXP - GESTÃO ESTRATÉGICA	10	15	25	32	17	49	-	74
C-EXP - GESTÃO PATRIMONIAL	-	6	6	18	6	24	1	31
C-EXP - MOBILIZAÇÃO MARÍTIMA	12	18	30	3	1	4	1	35
C-EXP - QUALIFICAÇÃO PARA O PROG. GERAL DE MANUTENÇÃO (PROGEM)	-	3	3	9	1	10	1	14
C-EXP - TÉCNICAS DE ABAST. E CONTROLE DE MATERIAL – AVAN.	-	-	-	14	10	24	1	25
C-EXP - TÉCNICAS DE ABAST. E CONTROLE DE MATERIAL – BÁS.	-	-	-	12	19	31	1	32
CURSO DE CAPACITAÇÃO EM SEGURANÇA DE ALIMENTOS	-	2	2	6	7	13	1	16
CURSO DE EXCEL AVANÇADO	2	4	6	25	14	39	1	46
CURSO DE FORMAÇÃO DE OPERADOR DE EMPILHADEIRA	-	-	-	7	13	20	-	20
CURSO - FORMAÇÃO DE PREGOIEIROS	1	17	18	19	9	28	2	48
Subtotal	139	351	490	247	131	378	28	896
Estágios								
EST - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	40	87	127	31	6	37	13	177
EST - SISMAT WEB	-	1	1	7	2	9	-	10
EST - AQUISIÇÕES PÚBLICAS E SUSTENTÁVEIS	2	30	32	17	1	18	-	50
EST - BÁSICO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS	-	13	13	33	21	54	4	71
EST - CAIXA DE ECONOMIAS	12	12	24	-	-	-	2	26
EST - CAPACITAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	31	47	78	37	13	50	8	136
EST - CAPACITAÇÃO PARA PREGOIEIROS	1	11	12	12	6	18	1	31
EST - COMPRASNET	2	33	35	57	30	87	5	127
EST - CONSELHO DE GESTÃO	6	19	25	7	2	9	1	35
EST - CONTABILIDADE DE CUSTOS DAS OMPS	-	1	1	2	4	6	-	7
EST - CONTR. INT. APL. À GESTÃO DA EXEC. FIN E SUPRIM. DE FUNDOS	1	4	5	10	2	12	2	19
EST - CONTR. INT. APL. À GESTÃO DE CX. DE ECONOMIAS	1	6	7	16	9	25	2	34
EST - CONTR. INT. APL. À GESTÃO DO MUNICIAMENTO	-	6	6	10	7	17	-	23
EST - CONTR. INT. APL. À GESTÃO PATRIMONIAL	-	2	2	17	5	22	-	24
EST - ELABORAÇÃO DE EDITAL, PROJ. BÁSICO E TERMO DE REFERÊNCIA	12	107	119	88	38	126	49	294
EST - FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINIST.	20	140	160	149	11	160	12	332
EST - GESTÃO DE BENS CULTURAIS	-	4	4	6	5	11	-	15
EST - GESTÃO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO	-	1	1	6	4	10	-	11
EST - GESTÃO DE RISCO EM PROJETOS	11	19	30	20	12	32	7	69
EST - GESTÃO DE RISCOS	5	16	21	31	5	36	3	60
EST - GESTÃO DOCUMENTAL PARA INICIANTES	-	1	1	10	24	34	-	35
EST - INDICADORES DE DESEMPENHO	26	57	83	20	4	24	6	113
EST - MAPEAMENTO DE PROCESSOS	106	160	266	226	33	259	44	569
EST - ORÇ. PÚBLICO, PLANO DIRETOR, FUNDOS ESPECIAIS E SIPLAD	1	9	10	34	9	43	1	54
EST - PREGÃO PRESENCIAL E ELETRÔNICO	-	19	19	17	10	27	-	46
EST - PRINCÍPIOS DE CONTROLE INTERNO NAS OM	-	3	3	2	3	5	1	9
EST - PROCED. P/ O ENCERRAMENTO DO EXERCÍCIO FINANC. DAS OMPS-C/I	-	2	2	3	2	5	-	7
EST - PROCED. P/ O ENCERRAMENTO FINANC. - GESTORIA DE EXEC. FINANC.	1	20	21	44	15	59	5	85
EST - PROCED. P/ O ENCERRAMENTO FINANC. - GESTORIA DE MATERIAL	-	9	9	61	15	76	2	87
EST - QUITAÇÃO COM A FAZENDA NACIONAL	-	1	1	4	2	6	-	7
EST - REGISTRO DE SOLICITAÇÕES AO EXTERIOR	1	3	4	12	3	15	-	19
EST - RELATORES DE EXECUÇÃO FINANCEIRA E MATERIAL	1	6	7	3	1	4	-	11
EST - RELATORES DE PAGAMENTO DE PESSOAL MILITAR E COPIMED	3	24	27	14	1	15	-	42

Fonte: ANEMAR, 2019.

Figura 1 – Atividades de ensino desenvolvidas pelo CIANB por posto/graduação dos alunos – 2019 (Continuação)

Setor Pessoal

2 - Ensino

2.30- Atividades de ensino desenvolvidas pelo CIANB por posto/graduação dos alunos - 2019

(conclusão)

Descrição	Oficiais			Praças			SC	TOTAL
	OF SUP	OF INT/SUB	TOTAL	SO/SG	CB/MN/SD	TOTAL		
EST - SIAFI INTERMEDIÁRIO - Gestoria de Execução Financeira	-	4	4	31	13	44	5	53
EST - SIAFI INTERMEDIÁRIO - Gestoria de Material	-	5	5	38	14	52	5	62
EST - SIASG - MODULO EXECUÇÃO FINANCEIRA	-	5	5	30	9	39	3	47
EST - SIGDEM ADMINISTRADORES	-	1	1	8	3	11	-	12
EST - SIGDEM USUÁRIOS FINAIS	-	1	1	10	17	27	2	30
EST - SIST. DE ACOMPANHAMENTO FINANCEIRO (SAFIN)	-	21	21	58	21	79	2	102
EST - SIST. DE CADASTRO IMOBILIÁRIO DA MARINHA (CADIMA)	-	3	3	5	2	7	-	10
EST - SIST. DE CUSTOS DA MARINHA	1	3	4	17	8	25	1	30
EST - SIST. DE GERENC. DE LEGISLAÇÃO DA MARINHA (LEGISMAR)	-	-	-	8	1	9	-	9
EST - SIST. DE INF. GER. DO ABASTEC. - SISBORDO ARMAMENTO	1	4	5	12	3	15	-	20
EST - SIST. DE INF. GER. DO ABASTECIMENTO - SUBSISTEMA CLG	-	-	-	14	5	19	-	19
EST - SIST. DE INF. GER. DO ABAST. - SUBSIST. SISBORDO SOBRESSALENTE	-	1	1	4	4	8	-	9
EST - SIST. INT. DE ADM. PÚB. E SVÇS GERAIS (SIASG) - MÓD. OBTENÇÃO	1	5	6	20	4	24	-	30
EST - SOBRE CONT. INTERNOS APL. À GESTÃO DE REC. HUMANOS	-	5	5	10	7	17	4	26
EST - VALIDADORES DA LISTA P10	15	29	44	28	7	35	3	82
Subtotal	301	960	1.261	1.299	423	1.722	193	3.176
Adestramentos								
ADEST - NOÇÕES DE CONTABILIDADE PÚBLICA	3	4	7	15	4	19	1	27
ADEST - SISPAG CONTROLADORIA	-	3	3	11	3	14	1	18
ADEST- SOBRE A LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO (LAI)	2	6	8	5	-	5	-	13
ADEST - SOBRE A NOVA SISTEMÁTICA DE CUSTOS DA MB	10	61	71	128	44	172	15	258
ADEST - SOBRE AS FUNCIONALIDADES DO SIASG - MÓD. EXEC. FINAN.	-	8	8	16	9	25	1	34
ADEST - SOBRE AS FUNCIONALIDADES DO SIASG - MÓD. OBTENÇÃO	1	7	8	16	5	21	-	29
ADEST - WORKSHOP DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA	-	41	41	55	48	103	-	144
Workshop Orientações sob. Instauração de TCE e cadastro de déb. Inf. ao lim. de instauração-TCU	1	41	42	41	21	62	1	105
ADEST - Workshop sobre Modernização do SISCAT-BR	2	17	19	11	1	12	-	31
Subtotal	19	188	207	298	135	433	19	659
TOTAL	459	1.499	1.958	1.844	689	2.533	240	4.731

Fonte: CIANB

Fonte: ANEMAR, 2019.

ANEXO B – EXTRATO DO ANEMAR 2020

Figura 2 – Atividades de ensino desenvolvidas pelo CIANB por posto/graduação dos alunos - 2020

Setor Pessoal

2 - Ensino

2.30- Atividades de ensino desenvolvidas pelo CIANB por posto/graduação dos alunos - 2020

(continua)

Descrição	Oficiais			Praças			SC	TOTAL
	OF SUP	OF INT/SUB	TOTAL	SO/SG	CB/MN/SD	TOTAL		
Cursos								
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE INTENDÊNCIA PARA OFICIAIS	-	117	117	-	-	-	-	117
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE INTENDÊNCIA AVANÇADO P/ OFICIAIS	-	72	72	-	-	-	-	72
C-ESP - PREPARAÇÃO P/ PESSOAL DESIGNADO ÀS COMISSÕES NAVAIS NO EXTERIOR (CNE)	7	-	7	10	-	10	2	19
C-ESP - DE ADMINISTRAÇÃO PARA DIRETORES E VICE-DIRETORES (ADIR)	69	4	73	-	-	-	-	73
C-EXP - BÁSICO DE NEGOCIAÇÃO PARA OFICIAIS	6	8	14	-	-	-	-	14
C-EXP - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	-	3	3	8	-	8	-	11
C-EXP EXCELÊNCIA EM GESTÃO OF/PR	8	20	28	16	7	23	-	51
C-EXP GESTÃO DE PROJETOS	4	17	21	5	-	5	6	32
C-EXP PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	4	6	10	12	1	13	-	23
C-EXP TÉCNICAS DE ABASTECIMENTO E CONTROLE DO MATERIAL - BÁSICO	-	3	3	18	21	39	-	42
Subtotal	98	250	348	69	29	98	8	454
Estágios								
EST - BÁSICO DE LICITAÇÕES	1	8	9	10	-	10	1	20
EST - CAPACITAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	5	10	15	5	-	5	-	20
EST - CONTROLES INTERNOS APLICADOS À GESTÃO DO MUNICÍPIO	-	8	8	17	6	23	-	31
EST - ELABORAÇÃO DE EDITAL, PROJETO BÁSICO E TERMO DE REFERÊNCIA	3	3	6	11	1	12	2	20
EST - ESTÁGIO SOBRE APOIADORIA DE CONTROLE INTERNO	8	3	11	6	1	7	-	18
EST - FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	2	10	12	22	5	27	1	40
EST - GESTÃO DE PROCESSOS	5	7	12	21	8	29	4	45
EST - GESTÃO DE PROJETOS	6	3	9	-	-	-	-	9
EST - GESTÃO DE RISCOS	2	11	13	36	1	37	1	51
EST - GESTÃO DO CONHECIMENTO	8	30	38	53	18	71	-	109
EST - GESTÃO DOCUMENTAL	-	3	3	14	4	18	1	22
EST - INDICADORES DE DESEMPENHO	4	5	9	131	28	159	1	169
EST - INSTRUÇÃO NORMATIVA - IN-05	2	7	9	15	3	18	2	29
EST - MAPEAMENTO DE PROCESSOS	10	28	38	80	17	97	4	139
EST - MAPEAMENTO DE PROCESSOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	2	-	2	14	1	15	-	17
EST - NOVA SISTEMÁTICA DO MUNICÍPIO	7	70	77	106	35	141	5	223
EST - ORÇAMENTO PÚBLICO, PLANO DIRETOR, FUNDOS ESPECIAIS E SIPLAD	8	18	26	27	3	30	4	60
EST - PREGÃO ELETRÔNICO	-	8	8	31	14	45	2	55
EST - PROCEDIMENTOS P/ O ENCERRAMENTO DO EXERCÍCIO FINANCEIRO - EXECUÇÃO FINANCEIRA	1	15	16	38	5	43	3	62
EST - PROCEDIMENTOS P/ O ENCERRAMENTO DO EXERCÍCIO FINANCEIRO - GESTORIA DE MATERIAL	-	9	9	65	6	71	1	81
EST - RELATORES DE MUNICÍPIO E CAIXA DE ECONOMIAS	-	30	30	32	5	37	2	69
EST - SIAFI INTERMEDIÁRIO	1	6	7	12	4	16	-	23
EST - SIASG - MÓDULO EXECUÇÃO FINANCEIRA	-	6	6	46	7	53	2	61
EST - SIASG - MÓDULOS OBTENÇÃO E EXECUÇÃO FINANCEIRA	2	19	21	34	14	48	2	71
EST - SIASG MÓDULO OBTENÇÃO	-	2	2	13	3	16	-	18
EST - SIGDEM ADMINISTRADORES	-	1	1	12	9	21	-	22
EST - SIGDEM USUÁRIOS FINAIS	4	5	9	22	9	31	-	40
EST - SINGRA CLG	1	2	3	13	4	17	-	20
EST - SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO FINANCEIRO (SAFIN)	-	6	6	10	2	12	1	19
EST - SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE LEGISLAÇÃO DA MARINHA	-	1	1	6	4	10	-	11
EST - SOBRE A GESTORIA DE MUNICÍPIO	-	3	3	14	6	20	-	23
EST - SIGDEM USUÁRIOS FINAIS	1	5	6	13	3	16	1	23
Subtotal	83	342	425	929	226	1.155	40	1.620

Fonte: ANEMAR, 2020.

Figura 2 – Atividades de ensino desenvolvidas pelo CIANB por posto/graduação dos alunos – 2020 (Continuação)

Setor Pessoal

2 - Ensino

2.30- Atividades de ensino desenvolvidas pelo CIANB por posto/graduação dos alunos - 2020

(conclusão)

Descrição	Oficiais			Praças			SC	TOTAL
	OF SUP	OF INT/SUB	TOTAL	SO/SG	CB/MN/SD	TOTAL		
Adestramentos								
ADE - BEM-ESTAR FINANCEIRO	3	16	19	19	4	23	2	44
ADE - COMPRAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	-	1	1	1	1	2	-	3
ADE - GERENCIAMENTO DE PROJETOS COM ÊNFASE EM CRONOGRAMA	8	15	23	4	1	5	-	28
ADE - GERENCIAMENTO DE PROJETOS COM ÊNFASE EM RISCOS	9	10	19	3	1	4	-	23
ADE - LEI DE ACESSO A INFORMAÇÃO	4	9	13	42	7	49	1	63
ADE - PREGOEIROS	-	6	6	4	-	4	-	10
ADE - SIAFI INTERMEDIARIO	-	2	2	11	1	12	-	14
ADE - SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO FINANCEIRO (SAFIN)	2	-	2	7	4	11	2	15
ADE - SOBRE A LEI DE ACESSO A INFORMAÇÃO (LAI)	1	7	8	10	7	17	-	25
ADE - TESOURO GERENCIAL	10	41	51	39	5	44	3	98
ADE - TREINAMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS COM ÊNFASE NA INTEGRAÇÃO	9	13	22	4	-	4	-	26
Subtotal	46	120	166	144	31	175	8	349
TOTAL	227	712	939	1.142	286	1.428	56	2.423

Fonte: CIANB

Fonte: ANEMAR, 2020.

ANEXO C – EXTRATO DO ANEMAR 2021

Figura 3 – Atividades de ensino desenvolvidas pelo CIANB por posto/graduação dos alunos - 2021

Setor Pessoal

2 - Ensino

2.30- Atividades de ensino desenvolvidas pelo CIANB por posto/graduação dos alunos - 2021

(continua)

Descrição	Oficiais			Praças			SC	TOTAL
	OF SUP	OF INT/SUB	TOTAL	SO/SG	CB/MN/SD	TOTAL		
Cursos								
CURSO DE APERF. DE INTENDÊNCIA P/ OFICIAIS (CAIO)	-	101	101	-	-	-	-	101
CURSO DE APERF. DE INTENDÊNCIA AVANÇADO P/ OFICIAIS (C-ApA-IM)	-	56	56	-	-	-	-	56
CURSO DE APERF. AVANÇADO EM GESTÃO DE BENS CULTURAIS À DIST. (C-ApA-GestBC-PR-EAD)	-	-	-	30	-	30	-	30
C-ESP - PREP. P/ PESSOAL DESIG. ÀS COMISSÕES NAVAIS NO EXT. (CNE)	9	-	9	4	-	4	2	15
C-ESP - ADMINISTRAÇÃO PARA DIRETORES E VICE-DIRETORES (C-Exp-AD)	78	3	81	-	-	-	-	81
C-ESP - NEGOCIAÇÃO DE CONTRATOS INTERNAC. E ACORDOS DE COMPENSAÇÃO (C-Exp-Negoc)	8	13	21	-	-	-	1	22
C-EXP - GESTÃO DOCUMENTAL E ARQUIVÍSTICA (C-Exp-GestDocArq)	-	3	3	57	60	117	-	120
C-EXP - GESTÃO PATRIMONIAL (C-EXP-GestPat)	1	15	16	69	5	74	1	91
C-EXP - MOBILIZAÇÃO MARÍTIMA (C-Exp-MOB-OF)	18	17	35	-	-	-	-	35
C-EXP - QUALIFICAÇÃO PARA O PROGRAMA GERAL DE MANUTENÇÃO (C-EXP-PROGEM)	2	12	14	46	16	62	1	77
C-EXP - TÊC. DE ABASTEC. E CONTROLE DE MATERIAL-AVAN. (C-Exp-ContMat-Av)	-	1	1	5	4	9	-	10
C-EXP - TÊC. DE ABASTECIMENTO E CONTROLE DE MATERIAL-BÁS. (C-EXP-ContMat-BAS)	-	2	2	14	22	36	-	38
C-EXP - CATALOGAÇÃO PARA OFICIAIS E PRAÇAS (C-Exp-Catalog-OF/PR)	3	3	6	13	2	15	1	22
Subtotal	119	226	345	238	109	347	6	698
Estágios								
CURSO BEM-ESTAR FINANCEIRO	6	22	28	50	5	55	2	85
CURSO DE MOVIMENTAÇÃO DE CARGA EM CAMINHÃO MUNCK	-	-	-	4	6	10	-	10
CURSO DE OPERAÇÃO DE EMPILHADEIRAS	-	-	-	21	18	39	-	39
EST - SOBRE CONTROLES INTERNOS APLICADOS À GESTÃO DO MUNICIAMENTO (EST-CI-MUNIC)	1	11	12	27	4	31	-	43
EST - SOBRE CONTROLES INTERNOS APLICADOS À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (EST-CI-RH)	1	6	7	23	8	31	1	39
EST - SOBRE CONTROLES INTERNOS APLICADOS À GESTÃO PATRIMONIAL (EST-CI-MAT)	-	10	10	30	3	33	1	44
FINANCEIRA	-	4	4	11	4	15	-	19
EST - FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINIST. (EST-FISC-CON)	55	229	284	410	28	438	197	919
EST - GESTÃO DE PROCESSOS (EST-GPR)	30	29	59	49	15	64	4	127
EST - GESTÃO DE RISCOS (EST-GRC)	42	64	106	94	15	109	20	235
EST - GESTÃO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO (EST-GestPI)	1	4	5	16	4	20	2	27
EST - GESTÃO DOCUMENTAL PARA INICIANTE (EST-GESTDOC-INC)	2	2	4	70	50	120	4	128
EST - MAPEAMENTO DE PROCESSOS (EST - MPR)	67	178	245	279	53	332	69	646
EST - ORÇAMENTO PÚB., PLANO DIRETOR, FUNDOS ESPECIAIS E SIPLAD (EST-OP-SIPLAD)	14	59	73	96	19	115	6	194
EST - PARA RELATORES DE MUNICIAMENTO (EST-REL MUN)	-	6	6	12	3	15	1	22
EST - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORG. (EST-PEO)	23	45	68	47	-	47	3	118
EST - PREGÃO PRESENCIAL E ELETRÔNICO (EST-Pregão)	-	42	42	109	20	129	3	174
EST - PRINCÍPIOS DE CONTROLE INTERNO NAS OM (EST-PCI)	8	9	17	11	1	12	3	32
EST - PROCED. P/ O ENCERRAMENTO - GESTORIA FINANCEIRA	2	35	37	86	10	96	10	143
EST - PROCED. P/ O ENCERRAMENTO DO EXERC. FINANCEIRO DAS OMPS-CI (EST-EexFin)	-	1	1	5	2	7	-	8
EST - PROCED. P/ O ENCERRAMENTO DO MATERIAL	-	21	21	116	13	129	5	155
EST - SOBRE QUITAÇÃO COM A FAZENDA NACIONAL (EST-QFN)	-	-	-	25	5	30	-	30
EST - SIAFI - EXECUÇÃO FINANCEIRA	1	8	9	23	4	27	1	37
EST - SIAFI - GESTORIA DE MATERIAL	-	7	7	50	5	55	-	62
EST - SIST. INTEGRADO DE ADM. DE SERVIÇOS GERAIS (EST-SIASG) - MÓD. OBTENÇÃO	-	8	8	37	12	49	1	58
EST - SIGDEM USUÁRIOS FINAIS (EST-SigDEM-UsuFin)	5	69	74	202	100	302	16	392
EST - SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO FINANCEIRO (SAFN)	2	77	79	212	70	282	7	368
EST - SIST. DE INFO. GER. DO ABASTEC. - SUBSISTEMA PDU (EST-SINGRA-PDU)	-	3	3	14	7	21	16	40
EST - SIST. DE INFO. GER. DO ABASTEC. SISBORDO ARMAMENTO (EST-SISB-ARM)	-	5	5	26	6	32	-	37
Subtotal	260	954	1.214	2.155	490	2.645	372	4.231

Fonte: ANEMAR, 2021.

Figura 3 – Atividades de ensino desenvolvidas pelo CIANB por posto/graduação dos alunos – 2021 (Continuação)

Setor Pessoal

2 - Ensino

2.30- Atividades de ensino desenvolvidas pelo CIANB por posto/graduação dos alunos - 2021

(conclusão)

Descrição	Oficiais			Praças			SC	TOTAL
	OF SUP	OF INT/SUB	TOTAL	SO/SG	CB/MN/SD	TOTAL		
EST – SIST. DE INFO. GER. DO ABASTEC. - SUBSIST. CLG (EST-SINGRA-CL)	-	7	7	81	23	104	-	111
EST – SIST. DE INFO. GER. DO ABASTEC.-SUBSIST. SISBORDO SOBRESSALENTE (EST-SISB-SOBR)	-	1	1	14	7	21	-	22
EST - SOBRE CONTROLES INTERNOS APLICADOS À GESTÃO DA EXECUÇÃO FIN. E SUPRIMENTOS DE FUNDOS (EST-CI-EXFINSF)	-	-	-	17	4	21	-	21
EST - PARA VALIDADORES DA LISTA P-10 (EST-LISTA-P-10)	12	34	46	24	5	29	3	78
EST- GESTÃO ESTRATÉGICA, IND. DE DESEMPENHO E GESTÃO DE RISCOS (COGEM)	31	-	31	-	-	-	-	31
EST- CONSELHO DE GESTÃO (EST-CONGES)	34	77	111	77	10	87	6	204
EST- CAPACITAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO (EST-GC)	11	12	23	23	8	31	-	54
EST- SOBRE A GESTORIA DE MUNICIAMENTO (EST-GESMUNIC)	1	32	33	54	25	79	-	112
EST- SISTEMA DE CUSTOS DA MARINHA (EST-CUSTOS)	1	12	13	93	7	100	5	118
EST- SISBENS-WEB - OM TERRA (EST-SISBENS-WEB -T)	-	14	14	97	12	109	1	124
EST - CONT. INTERNO APLICADOS A EXEC. FIN. E SUPRIMENTOS DE FUN	-	9	9	-	-	-	2	11
EST - SOBRE CONTROLES INTERNOS APLICADOS À GESTÃO DE CX. DE ECONOMIAS (EST-CI-CxEco)	1	14	15	20	7	27	2	44
Subtotal	351	1.166	1.517	2.655	598	3.253	391	5.161
Adestramentos								
ADE – ELABORAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO ESTRATEGICO	10	1	11	-	-	-	1	12
ADE – ELABORAÇÃO E TRANSMISSÃO DE GUIA DE RECOLHIMENTO DO FGTS E DE INFO. À PREVIDÊNCIA SOCIAL (GFIP)	-	6	6	12	-	12	3	21
ADE – MÓDULO DE PAGAMENTO IMEDIATO (PAG-IMED)	-	53	53	63	6	69	7	129
ADE – QUAL. DE GESTÃO P/ CONCESSÃO DE BENEFÍCIOS DE VETERANOS E PENSIONISTAS	9	3	12	111	8	119	8	139
ADE - SISTEMA DE CATALOGAÇÃO BRASILEIRA (SISCAT-BR)	-	1	1	7	-	7	1	9
ADE - TESOUREO GERENCIAL	7	34	41	73	13	86	4	131
ADE - CAIXA DE ECONOMIAS	25	214	239	182	24	206	16	461
ADE – SIAFI BÁSICO	1	28	29	105	49	154	2	185
Subtotal	52	340	392	553	100	653	42	1.087
TOTAL	522	1.732	2.254	3.446	807	4.253	439	6.946

Fonte: CIANB

Fonte: ANEMAR, 2021.