

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) CLAUDIO NOMINATO PEREIRA

ESTRATÉGIAS E AÇÕES PARA A MELHORIA DO GASTO PÚBLICO:

Ferramentas, desenvolvidas pelo Governo Federal, empregadas pela Marinha do Brasil.

Rio de Janeiro

2015

CC (IM) CLAUDIO NOMINATO PEREIRA

ESTRATÉGIAS E AÇÕES PARA A MELHORIA DO GASTO PÚBLICO:

Ferramentas, desenvolvidas pelo Governo Federal, empregadas pela Marinha do Brasil.

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CF (IM) Carlos Eduardo Lopes de Oliveira

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2015

O homem só é real proprietário do seu conhecimento, dos seus sentimentos e de sua fé.  
Quanto aos demais, por mais rico e poderoso que seja, sua relação é de simples posseiro.  
Dr. Luiz Fernando Mussolini Junior

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é fazer uma análise das estratégias para melhoria dos gastos públicos e redução dos desperdícios, desenvolvidas pelo Governo Federal, e a aplicabilidade na Marinha do Brasil. Devido a contingenciamentos do orçamento público, reduzindo os recursos públicos a cada ano, faz-se mister que a Administração Pública procure desenvolver e implantar ferramentas para melhoria e/ou redução de seus gastos. A inovação na gestão administrativa pública possibilitou a implementação de medidas eficientes que geraram melhorias nos serviços prestados à sociedade. A ampliação do controle interno, que antes era empregado exclusivamente para a verificação da conformidade legal da realização de despesas, passou a ser uma importante ferramenta de avaliação de gestão dos órgãos e dos agentes públicos responsáveis pela administração de recursos. Verificou-se as economias obtidas com a utilização do Pregão Eletrônico, no período de 2010 a 2014, com a adesão ao Projeto de Esplanada Sustentável, em 2013 e 2014, para efetivação do binômio execução/eficiência dos gastos públicos, e com a implantação da modalidade de ensino à distância para realização de cursos e capacitação do pessoal. O combate à corrupção tem sido outra importante ferramenta para redução de desperdícios de recursos públicos. Realizou-se pesquisas bibliográficas, análises de publicações, documentos, notícias, normas e artigos, que versam sobre o assunto, e levantamento de dados no Portal Comprasgovernamental. Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (SIPLAD) e Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI). Com base nas informações, constatou-se que a Marinha, alinhada ao pensamento do Governo Federal, investiu recursos e pessoal no aprimoramento das estratégias de melhoria dos gastos públicos.

**PALAVRAS CHAVE** – Gastos Públicos; Eficiência; Administração Pública.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Fluxograma da Lei de Responsabilidade Fiscal.....	21
Figura 2	- Mapeamento Estratégico de Organizações Públicas.....	40
Figura 3	- Relação das OM Premiadas no Programa Netuno.....	43
Figura 4	- Modelo de Excelência em Gestão do Netuno.....	44
Gráfico 1	- Gráfico Evolução Orçamentária - Despesa Total por Grupo de Despesa.....	52

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	-	Quantidade de Militares nos Cursos à Distância no CAAML (S - sede; F - fora de sede).....	28
Tabela 2	-	Quantidade de Procedimentos Realizados pelo CCIMAR.....	46
Tabela 3	-	Quantidade de Compras Públicas, Segundo o Tipo de Processo – Órgãos SISG.....	47
Tabela 4	-	Valor das Compras Públicas, Segundo o Tipo de Processo – Órgãos SISG.....	47
Tabela 5	-	Economia de Recursos Obtida em Pregões Eletrônicos da EAMES.	47
Tabela 6	-	Relação de Emprego das Boas Práticas do PEG na MB.....	48
Tabela 7	-	Consumo das OM Participantes do PES.....	50
Tabela 8	-	Evolução Orçamentária - Despesa Total por Grupo de Despesa.....	52

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ANEMAR -	Anuário Estatístico da Marinha
CC -	Casa Civil
CCIMAR -	Centro de Controle Interno da Marinha
CGU -	Controladoria-Geral da União
CISSET-MD -	Secretaria de Controle Interno do Ministério da Defesa
CM -	Comando da Marinha
DAdM -	Diretoria de Administração da Marinha
DEnsM -	Diretoria de Ensino da Marinha
DEORFI -	Departamento de Planejamento, Orçamento e Finanças
DFM -	Diretoria de Finanças da Marinha
DGOM -	Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha
EMA -	Estado Maior da Armada
GesPública -	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
LDO -	Lei de Diretrizes Orçamentária
LOA -	Lei Orçamentária Anual
LRF -	Lei de Responsabilidade Fiscal
MB -	Marinha do Brasil
MD -	Ministério da Defesa
OM -	Organização Militar
PPA -	Plano Plurianual
PR -	Presidência da República
SCIMB -	Sistema de Controle Interno da Marinha do Brasil
SCIPEF -	Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal
SEORI -	Secretaria de Organização Institucional
SGM -	Secretaria-Geral da Marinha
SIAFI -	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIAP -	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SISMAT -	Sistema do Material da Marinha
SISPAG -	Sistema de Pagamento de Pessoal
TCU -	Tribunal de Contas da União
UJAP -	Unidade Jurisdicionada Apresentadora de Contas

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>INOVAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>11</b>
2.1	A Nova Gestão Administrativa na MB.....	13
2.2	O Programa Netuno.....	15
2.3	O Controle Interno .....	17
2.4	Lei de Responsabilidade Fiscal.....	22
<b>3</b>	<b>TECNOLOGIA PARA MELHORIA DOS GASTOS.....</b>	<b>25</b>
3.1	O Pregão Eletrônico.....	25
3.2	O Portal Compras governamentais.....	27
3.3	Cursos à Distância da MB.....	28
<b>4</b>	<b>ADESÃO ÀS ESTRATÉGIAS DE ECONOMIA DO GOVERNO.....</b>	<b>32</b>
4.1	Programa de Eficiência do Gasto.....	32
4.2	Projeto Esplanada Sustentável.....	33
<b>5</b>	<b>CORRUPÇÃO: O MAIOR DESPERDÍCIO DE VERBAS.....</b>	<b>35</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>37</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>
	<b>ANEXO A - Mapeamento Estratégico das Organizações Públicas.....</b>	<b>44</b>
	<b>ANEXO B - Relação das Atividades do Programa Netuno.....</b>	<b>45</b>
	<b>ANEXO C - Relação das OM Premiadas no Programa Netuno.....</b>	<b>47</b>



<b>ANEXO D</b> - Modelo de Excelência em Gestão.....	48
<b>ANEXO E</b> - Atribuições dos Órgãos do SCIMB.....	49
<b>ANEXO F</b> - Procedimentos Realizados pelo CCIMAR.....	50
<b>ANEXO G</b> - Compras e Economia por Processos.....	51
<b>ANEXO H</b> - Relação do Emprego de Boas Práticas do PEG.....	52
<b>ANEXO I</b> - Consumo das OM Participantes do PES.....	54
<b>ANEXO J</b> - Evolução Orçamentária da MB.....	56

# 1 INTRODUÇÃO

A melhoria dos gastos públicos resulta na redução de desperdícios, proporcionando mais recursos para o Estado aplicar nos serviços prestados à sociedade. Na Marinha do Brasil, os recursos podem ser aplicados, também, na melhoria da manutenção de suas Organizações Militares (OM).

Além disso, não se pode ignorar a necessidade de conservação e preservação dos recursos naturais e estimular o consumo sustentável, eliminando todas as formas de desperdícios e reduzindo os impactos causados ao meio ambiente.

Este estudo é classificado como uma pesquisa descritiva, visto que objetiva a descrição da realidade e utilização de ferramentas para melhoria dos gastos públicos. O propósito do trabalho abordado se justifica pelo fato de que as atuais restrições orçamentárias, cada vez mais rigorosas, impostas a todos os setores do Governo, em particular à Marinha, e a diminuição dos recursos naturais, despertou a preocupação em empregar os recursos financeiros e naturais de forma eficiente e eficaz.

A ex-Primeira Ministra britânica Margaret Thatcher<sup>1</sup>, durante convenção do Partido Conservador britânico em 1983, observou que o Estado não tem outra fonte de recursos além do dinheiro dos contribuintes, que não existe o dinheiro público, existe o dinheiro das pessoas que pagam impostos, que o governo tem o dever de garantir que cada centavo que arrecada com a tributação seja gasto bem e sabiamente, e que proteger a carteira do cidadão e os serviços públicos, de forma conciliada, são as maiores tarefas que um governo enfrenta. Nota-se que a preocupação com a melhoria dos gastos públicos não é um assunto recente.

No caminho dessas melhorias, surgiu, nos anos 80, uma gestão pública baseada no

---

<sup>1</sup> Fonte: <http://www.youtube.com/watch?v=WFIN5VfhSZo>. Acesso em: 23 jul. 2015

movimento da *New Public Management* (NPM), que segundo Rhodes (1997), era norteada pela transferência de conhecimentos gerenciais do setor privado para o público, com o intuito de reduzir a burocracia, aumentar a eficiência da gestão, preocupar em atender melhor o cliente/usuário, focar nos resultados e cortar gastos. Esse movimento deu origem à Nova Gestão Pública para modernização administrativa do Estado e, por conseguinte, da MB. Nesse contexto, o propósito foi estudar as estratégias desenvolvidas pela administração pública para a redução de gastos e o desenvolvimento da mentalidade de consumo sustentável, fazendo uma análise das ações aplicadas à MB.

Os capítulos abordados foram a ampliação do papel do Controle Interno para atingimento dos objetivos organizacionais; os aspectos da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) para cumprimento do Plano Plurianual (PPA) e inibição de possíveis desvios dos objetivos estratégicos; a realização de Pregões Eletrônicos para aquisições bens e serviços do setor público, de modo a melhorar o poder de compra do Estado; a utilização do ensino à distância visando redução de gastos com passagens e diárias.

No campo da redução dos gastos do setor público com o desenvolvimento da mentalidade de se pensar no bem-estar do planeta, foram verificados os resultados obtidos com a implantação do Programa de Eficiência do Gasto Público (PEG) e do Projeto Esplanada Sustentável (PES), aplicando conceitos do consumo sustentável.

Foi realizado estudo sobre o combate à corrupção para evitar desvios de verbas e de finalidade dos programas do governo.

E, por fim, concluiu-se que a Marinha está alinhada com as estratégias de redução de gastos do Governo Federal, demonstrando preocupação com a eficiência e eficácia na aplicação dos recursos, aperfeiçoando o atendimento ao cidadão, investindo na valorização de seu pessoal e no desenvolvimento da mentalidade de consumo sustentável para conservação do meio ambiente e preservação do planeta.

## 2 INOVAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA

Do ponto de vista de Jacobi e Pinho (2006), inovação é uma mudança mais radical e revolucionária que impõe paradigmas de ação, abrangendo diferentes áreas: estratégicas, estruturais, tecnológicas, culturais, humanas e políticas de controle.

Devido à crescente necessidade de romper velhos paradigmas que dominavam a cultura política brasileira, em 1995, iniciou-se um processo de inovação nas bases da administração pública no Brasil, com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado. Esse processo foi capitaneado pelo então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado que mais tarde se transformou no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

A principal iniciativa para a reforma da administração foi a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que implantou a avaliação de desempenho periódico e ampliação das autonomias administrativas e inseriu, aos outros princípios da administração pública, o da eficiência, cuja regra é a consecução do maior benefício com o menor custo possível. O Art. 37 da Constituição Federal passou a ter a seguinte redação: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência ...”. Esse princípio norteou as atividades financeiras, administrativas e orçamentárias, antes ignoradas pela administração pública, a fim de estabelecer ferramentas capazes de verificar o desempenho dos governantes e gestores como fator condicionante à atuação inovadora e de apoio à tomada de decisões.

A Nova Administração Pública, baseada na *New Public Management*, também conhecida como gerencialismo, foi implantada visando melhoria e eficiência dos serviços públicos, adotou os padrões gerenciais do setor privado. Seu fluxograma encontra-se

representado no ANEXO A – Mapeamento Estratégico de Organizações Públicas.

Ferlie et al. (1999, citados por Jacobi; Pinho, 2006, p. 87) mostram que os modelos dessa nova administração podem ser resumidos em:

a) Impulso para Eficiência: é a obstinação, na qual são adotados controles rígidos à padronização de *performance*. Ocorre a busca pela transformação do setor público por meio do uso de padrões de eficiência empregados no setor privado;

b) *Downsizing*<sup>2</sup> e Descentralização: eliminação da burocracia corporativa desnecessária, maior flexibilidade organizacional, descentralização da responsabilidade pela formulação da estratégia e do orçamento, flexibilização dos serviços por meio do estabelecimento dos denominados contratos sociais.

c) Busca da Excelência da Iniciativa Privada: adoção de técnicas e métodos de gerenciamento do setor privado em busca da qualidade no atendimento aos clientes.

d) Orientação para o Serviço Público: integração de técnicas e métodos de gerenciamento público e privado para obtenção de qualidade dos serviços.

A inovação por meio da adoção de novas práticas de gestão é extremamente importante para a criação de um novo modelo de gestão pública, tendo como metas: qualidade, eficiência, eficácia e excelência na prestação de serviços à sociedade.

Verificou-se que o setor público implantou inovações em sua gestão administrativa de modo a acompanhar a evolução, cada vez mais rápida, da sociedade brasileira, e foi obrigado a conseguir os melhores resultados com os meios escassos que dispõe e a menor custo.

O princípio da eficiência classificou o modo de atuação do agente público, do qual se espera o maior desempenho de suas funções, visando o melhor resultado em relação ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a administração pública.

---

<sup>2</sup> Em português significa “enxugamento”, é uma técnica que visa a reestruturação organizacional para tornar a organização mais eficiente, eliminando processos desnecessários que engessam a empresa e atrapalham a tomada de decisão (TACHIZAWA, 2010)

O administrador público para ser eficiente não deve deixar de cumprir a legalidade. Deve respeitar a lei acima de todo e qualquer princípio, proporcionando a segurança jurídica para alcançar os resultados estabelecidos.

## **2.1 A Nova Gestão Administrativa na MB**

Para estudar a inovação da gestão administrativa na Marinha é necessário conhecer sua complexa estrutura organizacional, que foi fundamentada no Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, sendo obedecidos os princípios fundamentais da administração: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

De acordo com a publicação SGM-107 - Normas Gerais sobre Administração, a MB é uma instituição secular e tradicional, cujos pilares são a hierarquia e a disciplina, possui mais de trezentas e cinquenta Organizações Militares, distribuídas em nove Distritos Navais por todo o Brasil, além de Comissões Navais nos Estados Unidos e no Reino Unido e doze Adidâncias Navais distribuídas pelos Continentes Americano, Europeu e Asiático. Essa estrutura gerou dificuldades para implantação de um modelo único de gestão administrativa para todas as OM.

No entanto, para superar essas dificuldades e acompanhar a inovação na gestão administrativa do Governo Federal, a MB criou as publicações EMA-134 - Manual de Gestão Administrativa da Marinha e SGM-107; sendo esta para cumprimento das tarefas atribuídas, de forma eficiente e com o menor gasto possível, em que especificou os princípios da boa governança: legitimidade (amplia o controle para além do critério da legalidade isolado, sendo que não é suficiente o cumprimento da lei, mas se o interesse público foi alcançado); equidade (garante a todos o exercício de seus direitos civis); responsabilidade (zelo pela

sustentabilidade das OM tornando-as longínquas); eficiência (faz o que é preciso com qualidade adequada ao menor custo possível); probidade (zelo, economia e observância às regras e leis ao gerenciar e administrar bens e valores públicos); transparência (acesso a todas as informações dos órgãos e atos dos agentes públicos que resulta em confiança); *accountability* (compromisso com responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática). E a mesma publicação acrescenta que, para ter uma boa governança é necessário conhecer o propósito da organização e os resultados que a sociedade espera de seus serviços, definir as responsabilidades da alta administração e dos gestores, ser transparente sobre a forma como as decisões são tomadas, certificar as habilidades, conhecimento e preparo de seu pessoal para bom desempenho do serviço, equilibrar continuidade e renovação, compreender as prestações de contas, prestar contas à sociedade e responsabilizar agentes responsáveis.

A nova gestão administrativa na MB foi baseada na Constituição Federal, documentos e normas legais e um sistema de planejamento de alto nível, regido pela publicação EMA-134, que define o Planejamento Estratégico da Marinha (PEM) como principal instrumento de planejamento de longo prazo e norteador das ações da MB. E envolve, também, administrar, no aspecto macro, os recursos financeiros, materiais e humanos, de forma coordenada para o cumprimento da missão da MB.

Após análise dos dados, certificou-se de que a nova gestão administrativa da MB englobou os aspectos operacionais e estratégicos, criou publicações e normas para a padronização de procedimentos eficientes e eficazes, principalmente, quanto à gerência dos bens financeiros, patrimoniais e humanos, mostrando, assim, a importância dispensada a seu pessoal, ao público externo e ao compromisso em gerir, de forma correta e legal, seus recursos e bens.

Seguindo essa linha de pensamento, a MB criou o Programa Netuno para

modernização, aprimoramento e disseminação de sua gestão administrativa e transparência de seus atos para a sociedade.

## **2.2 O Programa Netuno**

Devido à preocupação da MB em melhorar os serviços prestados, diminuir gastos, aprimorar os atos de gestão, de desempenho institucional, de valorização e capacitação do pessoal e de otimização de processos e gerenciamento de projetos, foi criado, pela Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), o Programa Netuno, cuja adesão ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), foi oficializada em 24 de maio de 2007.

O Programa Netuno, cujo lema é “o comprometimento de todos na conquista da excelência em gestão”, ganhou grande destaque dentro da MB devido a importância dos assuntos abordados e ao fato de ser uma excelente ferramenta estratégica para a administração das OM, reconhecido, não só pelas autoridades navais, mas por todos que o utilizam. Assim, a DAdM criou o Portal do Programa Netuno<sup>3</sup>, especificamente, para relacionar todas as suas atividades, conduzidas no âmbito interno e externo da Marinha, que são: Avaliação da Gestão, Carta de Serviços ao Cidadão, Clima Organizacional, Conselho de Gestão, Estrutura, Gestão de Processos, Gestão de Riscos, Governança, Indicadores de Desempenho, Pesquisa de Satisfação, Planejamento Estratégico, Plano de Melhoria de Gestão, Premiação do Programa Netuno, Premiações e Sustentabilidade; estas atividades estão definidas no ANEXO B – Atividades do Programa Netuno.

Pela análise das premiações recebidas pelas OM, conforme ANEXO C – Premiações do Programa Netuno, percebeu que, a cada ano, aumentou a participação de

---

<sup>3</sup> Fonte: <http://www.netuno.dadm.mb>. Acesso em: 23 jul. 2015



organizações na implementação do Programa Netuno.

Ao analisar as atividades do Programa Netuno, definido como “um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das OM e, conseqüentemente, proporcionar à Marinha do Brasil as melhores condições para estar pronta e adequada à estrutura político-estratégica exigida pelo País” (BRASIL, 2011b, p. 4-1), pode-se verificar que a Alta Administração Naval está seguindo as orientações e normas do Governo Federal, consolidando dentro da Força, o compromisso de melhorar a qualidade das práticas de gestão das OM, dispensando tempo e esforços para a realização de uma administração ética e moral, demonstrando zelo para com os recursos públicos de forma a contribuir com o Controle Interno da MB, melhoria do bem estar de seu pessoal, aprimoramento constante do atendimento à sociedade e preservação do planeta. O planejamento e execução do Programa estão definidos no ANEXO D – Modelo de Excelência em Gestão.

No caminho oposto à redução de gastos da MB, foi autorizado o aumento de efetivo, pela Lei nº 12.216, de 11 de março de 2010, em que passará de 59.000 militares da ativa para 80.507, de forma gradativa até o ano de 2030, perfazendo um aumento de 36,45% do efetivo. Porém, esse aumento foi necessário devido às missões subsidiárias impostas à Marinha e, também, as tarefas surgidas com a implantação do novo modelo de gestão administrativa, melhorando a qualidade dos gastos públicos.

Para o auxílio da verificação e controle da implantação da nova gestão administrativa, o controle interno da MB, por meio do Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR), ampliou seu campo de atuação, pois, além de ser uma ferramenta de verificação da legitimidade dos processos de prestação de contas, passou a ter a responsabilidade de avaliação de gestão das organizações.

### 2.3 O Controle Interno

Para cumprimento de sua missão, toda empresa, seja pública ou privada, necessita manter um rigoroso controle de seus bens financeiros e materiais e de seus resultados.

Juntamente com o planejamento, a organização, a direção e a coordenação, o controle está entre as cinco funções clássicas da administração e tem a finalidade de medir e avaliar o desempenho e os resultados da entidade ao mesmo tempo em que são verificados os aspectos legais, a precisão e a confiabilidade das informações.

Para combater a corrupção e o nepotismo, frutos do Estado Absoluto a administração pública implementou a burocracia weberiana, modelo racional-legal com base nos princípios de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo: modelo que perdura até hoje nas entidades do setor público. Com a edição da Constituição Federal, de 5 de outubro de 1988 (BRASIL, 1988), e com o advento da administração pública gerencial, o controle passou a ter enfoque gerencial, voltado não só para os procedimentos e para a legalidade, mas também para os resultados (CORBARI; MACEDO, 2008, p.47).

O controle se transforma em uma função que apresenta *feedback*, mostrando o desempenho real e comparando-o ao planejado, apontando possíveis desvios para que a administração tome as devidas providências para corrigi-los.

O controle, às vezes, é visto pelo ângulo de procurar falhas e identificar culpados; porém é uma visão errônea, pois na realidade o controle serve para reduzir as falhas de processos. Corbari e Macedo (2008) especificaram que o controle serve para comparar resultados com o que foi planejado e é um instrumento de auxílio ao processo de gestão que visa reduzir falhas, sendo que, muitas vezes, é remetido à ideia de verificação de falhas e irregularidades.

Na administração pública o controle é exercido por meio de imposições legais a fim de verificar se os atos foram executados com legitimidade, em conformidade com o interesse público (CORBARI; MACEDO, 2008).

A origem dos conceitos de Controles Externo e Interno para fiscalização dos órgãos públicos e controle da ação planejada, foi a criação da ferramenta orçamento-programa, pela Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, com a finalidade de operacionalizar o planejamento do Governo.

A utilização do controle interno, na administração pública, como instrumento necessário à padronização e regramento das atividades rotineiras realizadas pelos governantes e gestores, é necessário para orientar a organização para atingir seus objetivos propostos nos planos de aplicação dos recursos públicos.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu formalmente a necessidade de controle interno, descrevendo suas finalidades, claramente vinculadas à condição de apoio ao controle externo. Sendo os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência norteadores do controle interno, que para não ficar sujeito aos mandos e desmandos de autoridades ou de políticos, o § 1º do art. 74 da Constituição determinou que o seu responsável tenha responsabilidade solidária sobre os atos ilegais e/ou irregulares dos gestores públicos caso não cientifiquem o controle externo: “§ 1º - Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária”.

O sistema de controle interno do Poder Executivo Federal, em atendimento à Carta Magna, ficou estruturado da seguinte forma:

a) Controladoria-Geral da União (CGU): órgão central – realizar, por meio da Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), o controle interno e a auditoria em todos os órgãos do Governo Federal, exceto dos órgãos setoriais de controle interno;

b) Órgãos setoriais de controle interno – realizar o controle interno e a auditoria dos órgãos setoriais de controle interno: Casa Civil (CISSET/CC/PR), Ministério das Relações

Exteriores (CISSET/MRE), Ministério da Defesa (CISSET/MD) e Advocacia-Geral da União (AGU);

c) Tribunal de Contas – avaliar o cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual e a execução de Programas e de Orçamento, verificar a legalidade e os resultados quanto à eficiência e à eficácia da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, controlar operações de crédito, avais e garantias, apoiar o controle externo e observar o que dispõe o art. 74 da Constituição Federal, no que concerne à União;

d) Ministério Público junto ao Tribunal de Contas (Ministério Público Especial) – atuar junto aos Tribunais de Contas como guardião do erário público e dos interesses da coletividade por meio do exercício do controle externo da administração pública.

Na Marinha, as normas para a organização e o funcionamento do Sistema de Controle Interno da Marinha (SCIMB) foram aprovadas pela Portaria nº 45/MB, de 24 de janeiro de 2013, cujo propósito é o de exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, quanto à legalidade, legitimidade, eficiência e eficácia.

O SCIMB, conforme definido na publicação SGM-601 - Normas sobre Auditoria, Análise e Apresentação de Contas da Marinha, está estruturado de modo a atender as exigências do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (SCIPF) e do Tribunal de Contas da União (TCU). Sua estrutura é composta pelo COFAMAR, SGM, CCIMAR, DFM, DGOM, UJAP e Conselho de Gestão, cujas atribuições estão especificadas no ANEXO E – Atribuições dos Órgãos do SCIMB.

De acordo com a citada publicação, o SCIMB está muito bem organizado e estruturado, de modo a verificar a comprovação da legalidade, da legitimidade, da moralidade, da economicidade e da regularidade da utilização, arrecadação, guarda, gerenciamento e administração dos dinheiros, bens e valores públicos, bem como a fiel

execução dos Orçamentos da União e Programas de Governo, sendo integrado pelo CCIMAR, que é o principal órgão de fiscalização da MB, e seus instrumentos de fiscalização são as auditorias, análises de contas e os monitoramentos por intermédio dos Relatórios de Gestão e/ou Processos de Contas.

De acordo com a SGM-601, o Serviço de Auditoria da Marinha (SAMA), criado em 1974, foi substituído, em 1998, pela Diretoria de Contas da Marinha (DCoM), que passou a exercer as atividades de auditoria acrescidas a de tomada de contas, e em atendimento à recomendação do TCU, deu lugar ao CCIMAR, que foi criado pelo Decreto nº 7.809, de 20 de setembro de 2012, como órgão de assistência direta e imediata do CM.

A complexidade da gestão das organizações, oriunda na inovação da gestão administrativa da MB, impôs a diversificação das atividades de auditoria, passando da tradicional fiscalização de documentos para a avaliação da eficiência, eficácia, efetividade e economicidade dos atos de gestão praticados pelos agentes públicos, por meio de auditorias e análises de contas.

As auditorias são realizadas de acordo com o Plano Anual de Auditorias (PAA), podendo ser: de Acompanhamento (examinar a legalidade e a legitimidade dos atos de gestão de valores e bens, quanto aos aspectos contábil, financeiro, orçamentário e patrimonial); Especial (examinar fatos ou situações relevantes, de natureza incomum ou extraordinária, que possam demonstrar irregularidade ou ilegalidade); Operacional (examinar o processo de gestão nos seus múltiplos aspectos de planejamento, de organização, de procedimentos operacionais e de acompanhamento gerencial, inclusive quanto aos seus resultados em termos de metas alcançadas); dos Atos de Gestão de Pessoal (apreciar os atos de admissão, de concessão de aposentadoria, reforma e pensão referentes ao pessoal civil e militar); de Conformidade Documental (examinar as Prestações de Contas e documentos afins, referentes às gestorias de Execução Financeira, Caixa de Economias, Municiamiento, Pagamento de

Pessoal Ativo e Inativo e Material); ou de Avaliação de Gestão (certificar a regularidade das contas e da execução de contratos, acordos, convênios ou ajustes, bem como a probidade na aplicação dos dinheiros públicos e na guarda ou administração de valores e outros bens da União ou a ela confiados).

A análise de contas é a verificação dos registros contábeis do Sistema QUAESTOR, SISMAT WEB, SISPAG, SIAPE e SIAFI, e dos documentos encaminhados ao CCIMAR, periodicamente, destinados à prestação de contas dos recursos públicos gerenciados pela organização, cujo objetivo é certificar se estão de acordo com a legislação vigente (BRASIL, 2014c).

No ANEXO F – Procedimentos Realizados pelo CCIMAR, pode-se ver a quantidade de procedimentos de auditorias e de análises de contas realizados, no período de 2009 a 2014, cujo propósito é conduzir a execução das atividades de controle interno e assessorar o Alto Comando nos assuntos concernentes a essas atividades, a fim de contribuir para o cumprimento da missão da MB.

Devido à inovação da gestão administrativa, a MB atualizou seu controle interno para o cumprimento das atribuições de fiscalização (auditoria, levantamento, inspeção, acompanhamento e monitoramento) impostas pelas mudanças e pela legislação vigente.

E, também, as atividades de verificação da legalidade e a legitimidade dos atos de gestão, de exame de programas, projetos e atividades governamentais, de certificação da regularidade das contas e da execução de contratos, acordos, convênios ou ajustes, bem como a probidade na aplicação dos dinheiros públicos, e comprovação da conformidade e a fidelidade e transparência dos atos praticados pelos Agentes Responsáveis, demonstram a preocupação da MB em verificar o fiel cumprimento das normas de controle interno e da Lei de Responsabilidade Fiscal.

## 2.4 Lei de Responsabilidade Fiscal

Para entender a LRF, primeiro, tem que conceituar Plano Plurianual (PPA), Lei Orçamentária Anual (LOA) e Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO).

O Ciclo de Planejamento e Orçamento Público do Brasil ou Ciclo de Gestão é composto pelo PPA, LOA e LDO. O Orçamento Programa é uma ferramenta que une planejamento e orçamento com o propósito de cumprimento de metas e objetivos contidos nos programas do PPA (PALUDO; PROCOPIUK, 2011).

O PPA é um instrumento de planejamento tático-estratégico das ações do Governo Federal, que estabelece diretrizes, objetivos e metas dos programas de duração continuada e os projetos de médio prazo, para um período de quatro anos. A LDO é um instrumento de planejamento operacional de curto prazo, que prioriza as metas do PPA e é norteador da elaboração da LOA. Ela é um instrumento de gerenciamento orçamentário e financeiro da Administração Pública, cuja principal finalidade é administrar o equilíbrio entre receitas e despesas públicas, de forma a viabilizar as atividades planejadas do PPA, obedecendo às diretrizes orçamentárias da LDO, para elaboração do Orçamento Anual, em que as ações a serem executadas são programadas, para alcançar os objetivos do Governo Federal (BRASIL, 1988).

De conhecimento dos conceitos acima, verifica-se que a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, LRF, é um ordenamento jurídico para reforço da articulação entre o PPA, a LOA e a LDO, sendo seu fluxograma apresentado na FIG. 1.

A LRF apoia-se em quatro eixos: planejamento (criação de metas, limites e condições para a renúncia de receita e para agregação de despesas), transparência (divulgação de relatórios de acompanhamento de gestão fiscal: Anexo de Metas Fiscais, Anexo de Riscos Fiscais, Relatório Resumido da Execução Orçamentária e Relatório de Gestão Fiscal),

controle (transparência e qualidade das informações) e responsabilização (aplicação de sanções previstas na legislação quando ocorre descumprimento de regras).



Figura 1 - Fluxograma da Lei de Responsabilidade Fiscal

Fonte: <http://cpguarapuava.webnode.com.br/leis%20or%C3%A7amentarias/>

A LRF trouxe vários avanços no que se refere à responsabilidade e moralidade com os gastos e gerências dos recursos públicos, a obrigatoriedade da informação e a transparência propiciaram a participação da sociedade na fiscalização, o art. 48 incentivou a participação popular e realização de audiências públicas, durante elaboração da LDO e, principalmente, impôs penalidades aos maus gestores públicos. O PPA, a LDO e LOA passaram a fazer parte do planejamento para uma gestão responsável.

A LRF foi a principal responsável pelo trato da transparência enquanto conceito, dedicando o Capítulo VIII à transparência, controle e fiscalização, e deu ênfase ao conceito de publicidade, que segundo Habermas (1984), ganha publicidade o que é submetido ao julgamento do público. A evolução do termo transparência, cada vez mais presente na gestão pública, gerou a promulgação da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação, em conformidade com os princípios da administração pública, estabelecendo a observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção, e o fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência nos órgãos públicos.



A Lei nº 4.320/64 e a LRF são enfáticas em relação ao controle que tem de ser exercido sobre o orçamento público, por convergir para o equilíbrio necessário às contas do governo. Os resultados gerados a partir do orçamento refletem na contabilização, que constitui as informações necessárias às tomadas de decisões (SACRAMENTO, 2004).

No âmbito da MB, foi determinado, a todas às OM, a obrigatoriedade da elaboração e divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão, em que são especificados todos os serviços prestados à sociedade e como acessá-los, além de fixação da missão do órgão em lugar visível e de destaque.

Inserida nesse contexto de controle interno e transparência, a MB, desde a criação do SAMA, já se preocupava com a correta prestação de contas das OM. Com a evolução do controle interno e da gestão administrativa, foram impostos novos instrumentos de gestão financeira, e os aspectos exigidos para a comprovação da prestação de contas deixaram de ser, unicamente, financeiros, passando a ser verificada a legalidade e a legitimidade dos atos de gestão, o exame de programas, projetos e atividades governamentais, a comprovação da conformidade dos atos e fatos praticados pelos Agentes Responsáveis. Para verificação da correta realização dessas atividades, o CCIMAR recorre ao SCIMB e a militares e servidores civis qualificados, além de diversos sistemas corporativos da MB e extra-MB, como SISMAT Web, Quaestor, SINGRA, SISPAG, SIAPE e SIAFI, que devido aos avanços tecnológicos, estão cada vez mais eficientes.

Aproveitando-se do investimento na tecnologia digital para desenvolvimento de sistemas de controle, o Governo Federal incentivou o desenvolvimento de novas ferramentas para economia de seus gastos. Dentre elas, pode-se citar o Pregão Eletrônico para aquisição no setor público, que somou mais impessoalidade, competitividade e economicidade na realização de compras do Governo, e o ensino à distância para realização de cursos para capacitação de pessoal, com economias de verbas de diárias e passagens.

### **3 TECNOLOGIA PARA MELHORIA DOS GASTOS**

Com o surgimento da internet e o avanço da gestão administrativa e sistemas de controle interno, foi possível o desenvolvimento de ferramentas para aquisições *on line* e realização de cursos na modalidade de ensino a distância, sendo importantes estratégias para redução dos gastos públicos.

#### **3.1 O Pregão Eletrônico**

A Constituição Federal de 1988 (artigo 37, XXI) instituiu a obrigação de realizar procedimento licitatório baseado nos princípios norteadores da Administração Pública – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Em de 17 de julho de 2002, foi promulgada a Lei nº 10.520, que instituiu a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, cujos padrões de desempenho e qualidade sejam objetivamente definidos por edital, por meio de especificações de uso corrente no mercado. O Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, passou a regulamentar o pregão, na forma eletrônica.

Devido às grandes vantagens vislumbradas pelo Governo, na utilização do pregão eletrônico, o art. 4º do Decreto, acima, instituiu a obrigatoriedade de adoção do Pregão nas contratações de bens e serviços comuns.

O Pregão Eletrônico apresenta as regras básicas do Pregão Presencial, porém realizado na forma eletrônica, com procedimentos específicos, caracterizando-se principalmente pela impessoalidade, uma vez que nem o pregoeiro e nem os licitantes estão presentes fisicamente no mesmo local, pois todo o processo é conduzido pelo sistema

eletrônico de comunicação pela *Internet*; tendo como principais características a agilidade dos processos licitatórios, redução de custos operacionais e gerando grandes vantagens à Administração Pública, em virtude da celeridade, desburocratização, ampla divulgação e publicidade, economia e eficiência na contratação.

A modalidade de licitação pregão, na forma eletrônica, tornou-se a principal ferramenta de aquisição dos órgãos do Governo Federal, de acordo com o ANEXO G – Compras por Tipos de Processo e Economia com Pregão Eletrônico.

A utilização do pregão eletrônico, desde a sua criação, gerou grandes economias para a Administração Pública. No site do Palácio do Planalto<sup>4</sup>, estão as principais vantagens dessa ferramenta:

a) melhor aproveitamento dos gastos públicos: economia de R\$ 48 bilhões de recursos públicos nos últimos cinco anos e, em 2014, economizou R\$ 7,9 bilhões em 33,8 mil processos licitatórios.

b) monitoramento dos casos de sobrepreço;

c) acompanhamento da presença de sócios em comum nas empresas participantes de um mesmo processo de compra;

d) empresas em todo o Brasil podem participar, o que amplia a concorrência;

e) movimentação dos negócios das Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

A MB, em cumprimento à legislação vigente, utiliza o pregão eletrônico, na modalidade eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns. Sendo essa modalidade responsável por gerar grande economia de recursos na Escola de Aprendizes-Marinheiros do Espírito Santo (EAMES), no período de 2010 a 2014, conforme o ANEXO G – Compras e Economias por Processos.

---

<sup>4</sup> Fonte: <http://www2.planalto.gov.br/noticias/2015/05/governo-federal-economiza-48-bilhoes-com-pregao-eletronico>. Acesso em: 23 jul. 2015

### 3.2 O Portal Comprasgovernamentais

O Portal Comprasgovernamentais, antigo Comprasnet, é a plataforma para operar processos eletrônicos de aquisições e disponibilizar informações referentes às licitações e contratações promovidas pela Administração Pública Federal. No sítio podem ser consultados editais e atas e permite que as licitações sejam acompanhadas, *on line*, pela sociedade. São também disponibilizados os manuais, que apresentam os serviços oferecidos e orientam o acesso dos usuários, a legislação pertinente, o cadastro de fornecedores, as notícias, as estatísticas, e inúmeras outras informações, tanto para o pregoeiro e equipe de apoio, como para o fornecedor, a sociedade e o governo.

Para a operacionalização do pregão eletrônico é necessário o acesso, no sítio <http://www.comprasgovernamentais.gov.br>, dos pregoeiros, equipes de apoio e dos fornecedores, devidamente cadastrados, por meio de login e senhas individuais.

Para ter acesso a esse portal, cada vez mais sofisticado, e conseguir realizar a execução do pregão eletrônico, a Marinha teve que acompanhar o avanço tecnológico do Governo Federal, realizando investimentos na Tecnologia da Informação que, também, possibilitaram a integração da MB a outros sistemas extra-MB, desenvolvimento de sistemas próprios, aumento de proteção e segurança cibernética. Mas para realização dos investimentos foi necessária uma alocação, cada vez maior, de recursos no Plano de Metas TANGO<sup>5</sup>, cujo título é Telecomunicações: 2010 - R\$ 12 milhões; 2011 - R\$ 8,8 milhões; 2012 - R\$ 25,2 milhões; 2013 - R\$ 23,5 milhões, sendo que desses, R\$ 5,6 milhões foram empregados somente no desenvolvimento de sistemas.

Esse desenvolvimento de sistemas possibilitou o emprego da modalidade de ensino a distância para a capacitação do pessoal da MB.

---

<sup>5</sup> Fonte: SGM-401 - Normas para a Gestão do Plano Diretor e ANEMAR: 2013 <[http://www.dadm.mb/estrutura/modelo/index\\_new.html](http://www.dadm.mb/estrutura/modelo/index_new.html)>. Acesso em: 23 jul. 2015

### 3.3 Cursos a Distância na MB

As transformações que estão ocorrendo em escala mundial, devido ao crescente avanço científico e tecnológico e ao fenômeno da globalização, tem alterado o modo de agir e pensar da sociedade e suas interações sociais. Dentre essas alterações, podemos citar a comunicação entre as pessoas, que, nos tempos contemporâneos, evoluiu da carta escrita em papel para a videoconferência, passando pelo telefone e e-mail.

Com a criação do Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB, assumindo uma política governamental de incentivo a criação de cursos de graduação a distância (PRETI, 2009), os sistemas, até então utilizados como estratégias de gestão administrativa, controle interno e aquisições e vendas *on line*, passaram a ser desenvolvidos para serem empregados na realização de cursos e adestramentos, na modalidade de Ensino a Distância (EaD).

Com o avanço digital, foram aprimoradas tecnologias de transmissão de imagens que podem ser utilizadas na modalidade de EaD. Tanto que hoje, há vários cursos, desde disciplinas isoladas até programas de graduação e pós-graduação, em várias áreas de conhecimento, ministrados por inúmeras instituições que oferecem cursos a distância (MAIA; MATTAR, 2007).

No Brasil, o marco da EaD foi a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que normatizou a EaD como modalidade válida e equivalente para todos os níveis de ensino.

A infraestrutura despendida para um curso a distância é relativamente menor do que presencialmente, o que gera redução de custos para sua realização. Foi verificado que no período de 2001 a 2005, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) capacitou mais de 20.000 servidores públicos, em todo o país, a custo zero para suas organizações públicas, e o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), em dois anos, economizou em

torno de dois milhões de reais, tendo capacitado cerca de 60.000 alunos e desenvolvido mais de cem cursos (SILVA; FILHO, 2006).

NA MB, visando otimização de recursos humanos e financeiros com a capacitação de pessoal, a Diretoria de Ensino da Marinha<sup>6</sup> (DEnsM), que é a organização reguladora do ensino na MB confeccionou a publicação DEnsM-5001 - Manual de Elaboração de Cursos a Distância e criou o Departamento de Ensino à Distância e Tecnologia Educacional (DEAD)<sup>7</sup>, que tem como principal atribuição coordenar e controlar a implantação do Ensino a Distância na MB.

Um exemplo de EaD desenvolvida pela DEnsM, em cumprimento a Política de Ensino da Marinha/2009<sup>8</sup>, foi a implantação, em 2012, pelo DEAD, do Projeto Piloto de Reforço Escolar para os Marinheiros (MN) egressos do C-FMN/2012, devido às dificuldades escolares apresentadas pelos MN, em virtude das deficiências do ensino público (PEREIRA; SILVA, 2012), que acrescentaram que o projeto visa incrementar a formação dos MN embarcados, para melhor prepará-los para a realização dos Cursos de Especialização e de Aperfeiçoamento.

O Projeto, inicialmente, foi aplicado para um grupo de 58 MN embarcados no Grupamento de Navios Hidroceanográficos (GNHo) com aulas de reforço de matemática (para todos) e português ou física, dependendo do ramo vocacional indicado. Em breve, sua aplicabilidade será para todos os MN formados nas Escolas de Aprendizes-Marinheiros, que são distribuídos por todo o Brasil, sem incorrer em custos com passagens e diárias para a MB.

Além da DEnsM, analisou-se outras duas OM que utilizam a modalidade de EaD para realização de cursos e/ou adestramentos.

Inicialmente, o Centro de Adestramento Almirante Marques de Leão (CAAML)

---

<sup>6</sup> Propósito: superintender a capacitação proporcionada ao pessoal da MB para o exercício, na paz e na guerra, de atividades de natureza técnico-profissionais necessárias ao serviço naval.

<sup>7</sup> Fonte: <https://www.densm.mb/dens2.html>. Acesso em 7 jul. 2015

<sup>8</sup> Conduzir o ensino por meio de uma abordagem sistêmica que permita um processo de formação continuada desde o ingresso na MB até os últimos cursos de carreira.

que vem desenvolvendo, desde 2004, pelo Núcleo de Ensino à Distância (NEAD)<sup>9</sup>, cursos na modalidade de EaD, que possibilitam a auto-aprendizagem, utilizando-se do Ambiente Virtual de Aprendizagem Moodle, com mediação de recursos tecnológicos, tutores e alunos desenvolvendo atividades educativas em lugares e tempo diversos. Na TAB. 6, pode-se verificar a quantidade de cursos realizados na modalidade de EaD, nos últimos cinco anos, o que gerou grande economia de recursos de diárias e passagens para a MB, pois 36 militares de fora de sede realizaram os cursos, o que totalizaria gastos com 792 diárias (sem contar final de semana) e 36 passagens (ida x volta).

**TABELA 6**  
Quantidade de Militares nos Cursos à Distância no CAAML (S - sede; F - fora de sede)

<b>Curso</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
C-EXP-VIG (Vigilância) - 20 dias úteis	S - 22 F - 4	S - 15 F - 6	S - 9 F - 2	S - 14 F - 3	0
C-EXP-TECAD (Técnica de Adestramento) - 24 dias úteis	S - 15 F - 3	S - 14 F - 2	S - 36 F - 5	S - 23 F - 1	S - 54 F - 7
C-EXP-PRISOC (Primeiros Socorros) - 20 dias úteis	S - 21 F - 3	0	0	0	0

Fonte: Dados enviados pelo Núcleo de Ensino à Distância, do Centro de Adestramento Almirante Marques de Leão, em 27 maio 2015

O Curso Especial de Administração para Diretores e Vice-Diretores (C-ESPADIR), cujo objetivo é preparar Oficiais para o exercício dos cargos de Direção e Vice-Direção de OM de terra, era realizado no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW), com duração 30 dias da fase EaD e 10 dias da presencial, cujas disciplinas são Avaliação de Gestão, Gerenciamento de Processos, Administração Estratégica, Licitações e Acordos Administrativos, Administração Financeira-Orçamentária e Noções dos Sistemas de Intendência (CORRÊA; SIQUEIRA, 2014). É importante ressaltar que são assuntos de extrema importância para a Gestão Administrativa e o Controle Interno. A partir de 2014, o curso passou a ser realizado no Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB), sendo que a fase EaD passou a ter 77 dias e mantiveram-se os 10 dias da

<sup>9</sup> Fonte: <http://www.caaml.mb/Nead/demo/nead.html>. Acesso em: 23 jul.2015

presencial. O curso, em 2014, foi ministrado para 43 oficiais, sendo 29 da sede e 14 fora de sede<sup>10</sup>, sendo que eles receberam diárias apenas no período presencial.

A MB, além de investir na realização de cursos, incentivou a realização de reuniões e inspeções por videoconferências, visando economia de recursos com diárias e passagens.

Assim, comprovamos mais uma vez, que a MB está empregando estratégias para economias de verbas, sem deixar cair a qualidade do preparo intelectual e capacitação de seu pessoal. Essa preocupação em melhor empregar seus recursos é transparecida, também, na adesão da Marinha a Programas e Projetos de melhorias de gastos do Governo Federal que visam aprimorar a qualidade do gasto público por intermédio da eliminação do desperdício e da melhoria contínua da gestão dos processos, com a finalidade de otimizar a prestação de bens e serviços aos cidadãos.

---

<sup>10</sup> Dados enviados pela Divisão de Ensino à Distância, do Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga, em 19 jun. 2015



## **4 ADESÃO ÀS ESTRATÉGIAS DE ECONOMIA DO GOVERNO**

Devido ao aumento de investimentos em demandas para melhorar os indicadores sociais, virtude o crescimento econômico do país, o Governo Federal teve que desenvolver projetos e programas que visam aprimorar a qualidade do gasto público por intermédio da eliminação do desperdício e da melhoria contínua da gestão dos processos, com a finalidade de otimizar a prestação de bens e serviços aos cidadãos.

Cita-se o Programa de Eficiência do Gasto (PEG) e o Projeto Esplanada Sustentável (PES) como exemplos de estratégias do Governo em realizar os gastos públicos de forma eficiente e planejada; e abordamos a adesão e iniciativas, da Marinha, na realização de atividades para melhorias dos gastos públicos.

### **4.1 Programa de Eficiência do Gasto (PEG)**

O PEG foi criado, em 2009, pela Secretaria do Orçamento Federal (SOF), para identificar oportunidades de economia em itens comuns do processo de gestão do recurso público; possui o Sistema do PEG (SisPEG) para apoiá-lo. De acordo com a Cartilha PEG<sup>11</sup>, o objetivo geral do programa é melhorar a qualidade do gasto público por meio da eliminação do desperdício e da melhoria contínua da gestão de processos; e objetivos específicos de divulgar e estimular a troca de boas práticas de gestão, capacitar gestores em metodologia de gerenciamento de despesas e conscientizar os servidores públicos sobre a qualidade do gasto público. O resultado concreto da troca de boas práticas de gestão foi a elaboração da

---

<sup>11</sup> Fonte: [http://www.orcamentofederal.gov.br/eficiencia-do-gasto/Cartilha\\_PEG.pdf](http://www.orcamentofederal.gov.br/eficiencia-do-gasto/Cartilha_PEG.pdf). Acesso em: 23 jul. 2015

publicação Coletânea de Melhores Práticas de Gestão do Gasto Público<sup>12</sup>, em 2011 pela SOF, que tem por objetivo apresentar e explicar práticas de sucesso das iniciativas pública e privada na área de gestão de gastos. A publicação classifica os gastos em gerais e específicos.

Realizou-se um estudo das melhores práticas da cartilha e verificou-se que a MB emprega a maioria das práticas, exceto os itens 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 7.4, 7.5 e 8.1, que estão justificadas as razões do não emprego, no ANEXO H – Relação do Emprego das Boas Práticas do PEG na MB.

## **4.2 Projeto Esplanada Sustentável**

O PES<sup>13</sup> foi uma iniciativa conjunta dos Ministérios do Planejamento, do Meio Ambiente, de Minas e Energia e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, criado pela Portaria Interministerial nº 244, de 6 de junho de 2012, que tem por objetivo principal incentivar órgãos e instituições públicas federais a adotarem modelo de gestão organizacional e de processos estruturado na implementação de ações voltadas ao uso racional de recursos naturais, promovendo a sustentabilidade ambiental e socioeconômica na Administração Pública Federal. Os objetivos secundários são: melhorar os gastos públicos pela eliminação do desperdício e melhoria dos processos; implementar ações de eficiência energética; estimular o consumo racional dos recursos naturais e bens públicos; garantir a gestão integrada de resíduos pós-consumo e correta destinação ambiental; melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho; e premiar e reconhecer as melhores práticas de eficiência, pois o órgão que reduzir 10% das despesas de um exercício financeiro, baseando-se no exercício anterior, receberão até 50% do valor economizado, a ser aplicado na melhoria da qualidade do gasto.

---

<sup>12</sup> Fonte: [http://www.orcamentofederal.gov.br/projeto-esplanada-sustentavel/material\\_de\\_divulgacao/coletania-melhores-praticas-gestao-do-gasto-publico](http://www.orcamentofederal.gov.br/projeto-esplanada-sustentavel/material_de_divulgacao/coletania-melhores-praticas-gestao-do-gasto-publico). Acesso em: 23 jul. 2015

<sup>13</sup> Fonte: <http://www.orcamentofederal.gov.br/projeto-esplanada-sustentavel>. Acesso em: 23 jul. 2015

O CM expediu o Memorando nº 3, de 4 de julho de 2013, em cumprimento à Portaria nº 390/2013 do MD, com as instruções para a condução do PES, no âmbito interno da Marinha, e designando o Estado-Maior da Armada (EMA) como responsável pelo PES e pela organização da estrutura do Sistema do PES (SisPES).

Atualmente, na MB, o SisPES<sup>14</sup> monitora os gastos de água e energia de 57 OM. No levantamento realizado nessas OM, no exercício de 2014 em relação a 2013, verificou-se que as despesas de água reduziram 84.767 m<sup>3</sup> (2,79% de economia) e as de energia aumentaram 17.467.866 Kwh (10,36% de acréscimo), conforme ANEXO I – Consumo das OM Participantes do Projeto Esplanada Sustentável.

Devido ao aumento de efetivo e de equipamentos que consomem energia para melhoria do ambiente de trabalho, como computadores e aparelhos de ar condicionado, os esforços de redução de consumo dispendidos pelas OM não foram suficientes para atingir o objetivo de redução em 10% dos gastos. Mas esse fato não diminui o mérito das ações implementadas para economia dos recursos públicos.

Após analisarmos esta última estratégia a que se propôs a pesquisa, foi realizada uma pesquisa sobre o maior dos desperdícios de recursos de um país: a corrupção. E o seu combate e punição aos agentes corruptos podem aprimorar, ainda mais, a economia de recursos públicos cada vez mais escassos.

---

<sup>14</sup> Fonte: <http://www.orcamentofederal.gov.br/projeto-esplanada-sustentavel>. Acesso em: 23 jul. 2015

## 5 CORRUPÇÃO: O MAIOR DESPÉRDIO DE VERBAS

Dentre os vários significados de corrupção<sup>15</sup>, pode-se citar como ação ou efeito de corromper; ação ou resultado de subornar (dar dinheiro) uma ou várias pessoas em benefício próprio ou em nome de outra pessoa; suborno; utilização de recursos que, para ter acesso a informações confidenciais, pode ser utilizado em benefício próprio.

O Brasil é um país em que ocorrem muitos casos de corrupção, como mostrou a Transparência Internacional<sup>16</sup>, que é uma organização não-governamental com o objetivo de lutar contra a corrupção, ao publicar, em 2014, o Índice de Percepção de Corrupção, em que o Brasil dividiu o 69º lugar com Bulgária, Grécia, Itália, Romênia, Senegal e Suazilândia, dentre 175 países.

Dentre vários casos de corrupções ocorridos no Brasil, no período de 1989 a 2008<sup>17</sup>, citam-se os casos do Banestado, no Paraná com desvio de R\$ 42 bilhões; vampiros da saúde, no Ministério da Saúde com desvio de R\$ 2,4 bilhões; Banco Marka, no Banco Central com R\$ 1,8 bilhão; TRT de São Paulo, com desvio de R\$ 923 milhões; anões do orçamento, no Congresso Nacional com desvio de R\$ 800 milhões; operação navalha, no Ministério de Minas e Energia com desvio de R\$ 610 milhões; Sudam, no Senado Federal com desvio de R\$ 214 milhões; sanguessuga, no Congresso Nacional com desvio de R\$ 140 milhões; mensalão, na Câmara Federal com desvio de R\$ 55 milhões; máfia dos fiscais, Câmara de Vereadores de São Paulo com desvio de R\$ 18 milhões.

E nos últimos meses, a operação lava jato, conhecida como petrolão, toma conta dos noticiários e segundo o TCU, as irregularidades encontradas já somam R\$ 3 bilhões<sup>18</sup>; além da operação zelotes, de sonegação de impostos, que a Polícia Federal afirma que o

<sup>15</sup> Fonte: <http://www.dicio.com.br/>. Acesso em: 31 jul. 2015

<sup>16</sup> Fonte: <https://www.transparency.org/>. Acesso em: 31 jul. 2015

<sup>17</sup> Fonte: <https://mundoestranho.abril.com.br/materia/os-maiores-escandalos-de-corrupcao-do-brasil/>. Acesso em: 31 jul. 2015

<sup>18</sup> Fonte: [http://brasil.elpais.com/brasil/2014/11/12/politica/1415831896\\_172661.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2014/11/12/politica/1415831896_172661.html). Acesso em: 31 jul. 2015

desvio é de R\$ 19 bilhões.

Os dados mostram que a corrupção é a maior forma de desperdício de recursos de um país, pois é um gasto que não traz benefício algum para a população. Afeta diretamente o bem-estar da sociedade, pois reduz os investimentos públicos em setores importantes para os cidadãos, como saúde, segurança, infraestrutura ou programas sociais, e fere a Constituição, pois aumenta a exclusão social e a desigualdade de classes (PILLAGALLO, 2013).

O governo vem fazendo investimentos em ferramentas para melhorias de seus gastos, porém o combate a corrupção seria uma das formas mais eficiente de reduzir a evasão de recursos dos cofres públicos. Para esse fim, foi publicada a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que prevê punições severas para o crime de corrupção. Mas, mesmo assim, o Brasil continua a ser um dos países com grandes escândalos envolvendo desvios de dinheiro público, subornos e demais ações de corrompimento; pois a corrupção está enraizada no país desde seu descobrimento.

A problemática de irregularidades na aplicação de verbas não ocorre, com frequência, dentro da MB. Segundo o ANEXO F – Procedimentos Realizados pelo CCIMAR, no período de 2009 a 2014, houve seis processos de contas irregulares e dois de contas com ressalvas.

## 6 CONCLUSÃO

Os recursos do Estado e da natureza são limitados, por isso há a necessidade de se manter a consciência de combate ao desperdício e do desenvolvimento do consumo sustentável.

Na MB, de acordo com o ANEXO J – Evolução Orçamentária da MB, percebe-se que as despesas de pessoal encontram-se em uma curva crescente, devido ao aumento de salários e de efetivo. Os reajustes de tarifas das empresas concessionárias (água, energia e telefonia) e de serviços e materiais, empregados na manutenção e funcionamento das OM, em conjunto com o aumento de efetivo, geraram aumento significativo das despesas de custeio. Porém, a evolução do provisionamento de verbas para essa finalidade não está acompanhando o crescimento da demanda; dessa maneira, a utilização de ferramentas para redução de gastos é de extrema necessidade para a gestão das OM.

Ao fazer reformas nas bases da administração pública, um país pode reduzir seus gastos públicos e aplicá-los em melhorias para a população, incentivando a produção e valores locais, criando uma ligação de fidelidade e compromisso para com aquele que realmente deve ser sua principal meta: o cidadão.

O Governo Federal, pensando no futuro da sociedade, desenvolveu estratégias para a redução de seus gastos e melhorias do bem estar da população. Para isso, implementou a inovação de sua gestão administrativa, tendo como metas a qualidade, eficiência, eficácia e excelência na prestação de serviços à sociedade. E a MB, com sua estrutura grande, complexa e diversificada, adotou a padronização da excelência em gestão, com criação de normas, publicações e o Programa Netuno, destinado a aprimorar a gestão das OM, tornando-a eficiente e eficaz na gerência e aplicação de seus bens financeiros, patrimoniais e humanos.

Após o desenvolvimento e implantação dessa nova ferramenta gerencial-

estratégica, houve a necessidade de verificar sua correta utilização e se os resultados estavam de acordo com o planejamento, corrigindo possíveis falhas ou desvios. Então, o Governo investiu no aprimoramento do controle, que é uma das funções clássicas da administração, com desenvolvimento de sistemas digitais de controle de realização de despesas.

Na Marinha, foi criado o Sistema de Controle Interno da Marinha, de modo a verificar a comprovação de legalidade, legitimidade, moralidade, economicidade e regularização da gerência e administração dos recursos públicos, sob sua responsabilidade, e dos atos de gestão e probidade dos agentes responsáveis.

Para se cumprir as normas de administração de bens públicos, foram previstas, na LRF, que representou um enorme avanço na forma controlar a administração dos recursos dos contribuintes que ficam à disposição dos governantes, sanções institucionais, contidas nela mesma, e sanções pessoais, contidas na Lei de Crimes de Responsabilidade Fiscal, como perda de cargo, proibição de exercer emprego público, pagamento de multas e prisão.

O Centro de Controle Interno da Marinha, como principal órgão do SCIMB, é responsável por planejar, dirigir, coordenar e executar suas atividades, fazendo-se cumprir a Lei de Responsabilidade Fiscal, reforçando os alicerces do desenvolvimento econômico sustentável.

Baseado nos princípios de eficiência, eficácia e economicidade dos gastos, aliado ao desenvolvimento tecnológico e implantação da internet, o Governo criou o pregão eletrônico, como uma modalidade de licitação obrigatória para aquisições de bens e serviços comuns para o Estado; sendo suas principais vantagens: melhor aproveitamento dos recursos públicos, participação da licitação em âmbito nacional, aumento da concorrência e celeridade na realização do processo.

A MB elevou os investimentos no desenvolvimento da tecnologia da informação e de sistemas corporativos para aprimorar o controle interno, modernizar seu processo de

gerenciamento e administração, possibilitar a realização de pregão eletrônico e de cursos a distância, que provavelmente será o modelo de educação do futuro, visando economia de recursos de diárias e transporte de pessoal.

O investimento no desenvolvimento da educação a distância mostra a busca por soluções alternativas de capacitação e qualificação, levar o conhecimento a um maior número de servidores, independente da localização geográfica, atuar em plataformas tecnológicas em constante processo de mudanças, com um custo inferior aos processos tradicionais, garantindo a democratização do conhecimento e a motivação dos alunos.

Por outro lado, a preocupação com o consumo sustentável e bem estar de seu pessoal foi determinante para a Marinha aderir ao Projeto de Eficiência do Gasto e ao Projeto Esplanada Sustentável. Ambos foram iniciativas do Governo Federal, com os objetivos de eliminar o desperdício, melhorar, de forma contínua, a gestão dos processos e estimular as boas práticas de gestão.

Pela observação dos aspectos analisados nos casos de corrupção do país, há a necessidade de se investir na educação dos jovens e crianças, despertando, desde cedo, o civismo, a ética e a moral nas mentes dos que serão o futuro do país; pois uma lei pode mudar comportamentos, mas não muda crenças e convicções.

A boa gestão do gasto público permite a redução de desperdícios, possibilitando o aumento dos recursos disponíveis para atendimento das diversas demandas necessárias para o melhor atendimento da população, para o desenvolvimento de projetos e programas para o fortalecimento das Forças Armadas e do Poder Naval, e para a soberania do país.

Por fim, concluiu-se que é necessário que todos os cidadãos, gestores, governantes e servidores estejam empenhados, de maneira ética, na implementação de estratégias para melhorias dos gastos públicos.



## REFERÊNCIAS

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

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Secretaria de Orçamento Federal. Cartilha PEG - Programa de Eficiência do Gasto. 2011a. Disponível em: <[http://www.orcamentofederal.gov.br/eficiencia-do-gasto/Cartilha\\_PEG.pdf](http://www.orcamentofederal.gov.br/eficiencia-do-gasto/Cartilha_PEG.pdf)>. Acesso em 23 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 5.450, de 31 de maio de 2005a. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 7.746, de 5 de junho de 2012a. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 7.809, de 20 de setembro de 2012b. Altera os Decretos nº 5.417, de 13 de abril de 2005, nº 5.751, de 12 de abril de 2006, e nº 6.834, de 30 de abril de 2009, que aprovam as estruturas regimentais e os quadros demonstrativos dos cargos em comissão e das funções gratificadas dos Comandos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, do Ministério da Defesa. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7809.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7809.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei n.º 5.378, de 23 de fevereiro de 2005b. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006//Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006//Decreto/D5378.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 4.320, de 17 de março de 1974. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 12.216, de 11 de março de 2010. Altera os arts. 1º, 11, 16 e 17 e acrescenta os arts. 7º-A e 7º-B à Lei n.º 9.519, de 26 de novembro de 1997, que dispõe sobre a reestruturação dos Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Lei/L12216.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12216.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei n.º 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n.º 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2011/2011/Lei/L12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2011/2011/Lei/L12527.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar n.º 101, de 3 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2015.

\_\_\_\_\_; Diretoria de Administração da Marinha. ANEMAR. Disponível em: <<http://www.dadm.mb/?q=node/21>>. Acesso em: 23 jul. 2015.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Programa Netuno. Disponível em: <<http://netuno.dadm.mb/>>. Acesso em: 23 jul. 2015.

\_\_\_\_\_; Diretoria de Ensino da Marinha. DEnsM-5001 - *Manual para Elaboração de Cursos à Distância*. Rio de Janeiro, 2004.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Departamento de Ensino a Distância. Disponível em: <<https://www.densm.mb/dens2.html>>. Acesso em: 6 jul. 2015.

\_\_\_\_\_; Estado-Maior da Armada. EMA-134 - *Manual de Gestão Administrativa da Marinha*. Brasília, 2011b.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. EMA-300 - *Plano Estratégico da Marinha*. 2ª Revisão. Brasília, 2008.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. EMA-305 - *Doutrina Básica da Marinha*. 2ª Revisão. Brasília, 2014a.

\_\_\_\_\_; MPOG. *Coletânea de Melhores Práticas de Gestão do Gasto Público*. 3ª Edição. Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.orcamentofederal.gov.br/projeto-esplanada-sustentavel/material\\_de\\_divulgacao/coletania-melhores-praticas-gestao-do-gasto-publico](http://www.orcamentofederal.gov.br/projeto-esplanada-sustentavel/material_de_divulgacao/coletania-melhores-praticas-gestao-do-gasto-publico)>. Acesso em: 23 jul. 2015.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Orçamento Federal: compromisso com o cidadão. Esplanada Sustentável. Disponível em: <<http://www.orcamentofederal.gov.br/projeto-esplanada-sustentavel>>. Acesso em: 23 jul. 2015.

\_\_\_\_\_; Presidência da República. Governo Federal economiza R\$ 48 bilhões com pregão eletrônico. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/noticias/2015/05/governo-federal-economiza-48-bilhoes-com-pregao-eletronico>>. Acesso em: 23 jul. 2015.

\_\_\_\_\_; Secretaria-Geral da Marinha. SGM-107 - *Normas Gerais sobre Administração*. 6ª Revisão. Brasília, 2015.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. SGM-401 - *Normas para a Gestão do Plano Diretor*. 1ª Revisão. Brasília, 2014b.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. SGM-601 - *Normas sobre Auditoria, Análise e Apresentação de Contas da Marinha*. 5ª Revisão. Brasília, 2014c.

CORBARI, E. C.; MACEDO, J. J. *Controle Interno e Externo na Administração Pública*. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CORRÊA, Marcos Gomes; SIQUEIRA, Alessandra Gomes. *Aprendizagem em ambientes virtuais: Experiências significativas com EAD no CIAW*. 2014. 16 f. Artigo – Centro de Instrução Almirante Wandenkolk, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.densm.mb/site/downloads4.html>> Acesso em: 7 jul. 2015.

FERLIE, E. et al. *Nova Administração Pública em Ação*. Tradução de Sara Rejane de Freitas Oliveira. In: JACOBI, P.; PINHO, J. A. G. de. (Org.). *Inovação no Campo da Gestão Pública Local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A. C. *Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas*. 8ª Ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

HABERMAS, J. *Mudança Estrutural da Esfera Pública: investigações quanto a uma categoria de sociedade burguesa*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

JACOBI, P.; PINHO, J. A. G. de. (Org.). *Inovação no Campo da Gestão Pública Local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MAIA, C.; MATTAR, J. *ABC da EaD: a educação à distância hoje*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PALUDO, A. V., PROCOPIUCK, M. *Planejamento Governamental: referencial teórico, conceitual e prático*. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Renata da Rocha; SILVA, Amanda Barcellos Taranto. *Ensino a Distância na Marinha do Brasil: perspectivas atuais*. 2014. 22 f. Artigo – Diretoria de Ensino da Marinha, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.densm.mb/site/downloads4.html>>. Acesso em: 7 jul. 2015.

PILAGALLO, O. *Corrupção: entrave ao desenvolvimento do Brasil*. 1ª Edição. São Paulo: Campus Elsevier, 2013.

PRETI, O. *Educação a Distância: fundamentos e políticas*. Cuiabá: EdUFMT, 2009.

RHODES, A. W. *The New Governance: Governing Without Government*, Political Studies, v. 44, n. 4, 1997.

SACRAMENTO, A. R. S. *Contribuições da Lei de Responsabilidade Fiscal para o avanço da accountability no Brasil*. Curitiba: ENANPAD, 2004.

SILVA, L. M. C.; FILHO, H. C. *Educação a Distância em Organizações Públicas: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2006.

SPENDOLINI, M. J. *Benchmarking*; tradução Kátia Aparecida Roque. São Paulo: Makron Books, 1993.

TACHIZAWA, T. *Gestão de Negócios*. São Paulo: Atlas, 2010.

THATCHER, M. Vídeo: não existe essa coisa de dinheiro público. Disponível em: < <http://www.youtube.com/watch?v=WFIN5VfhSZo>>. Acesso em: 23 jul. 2015.

## ANEXO A

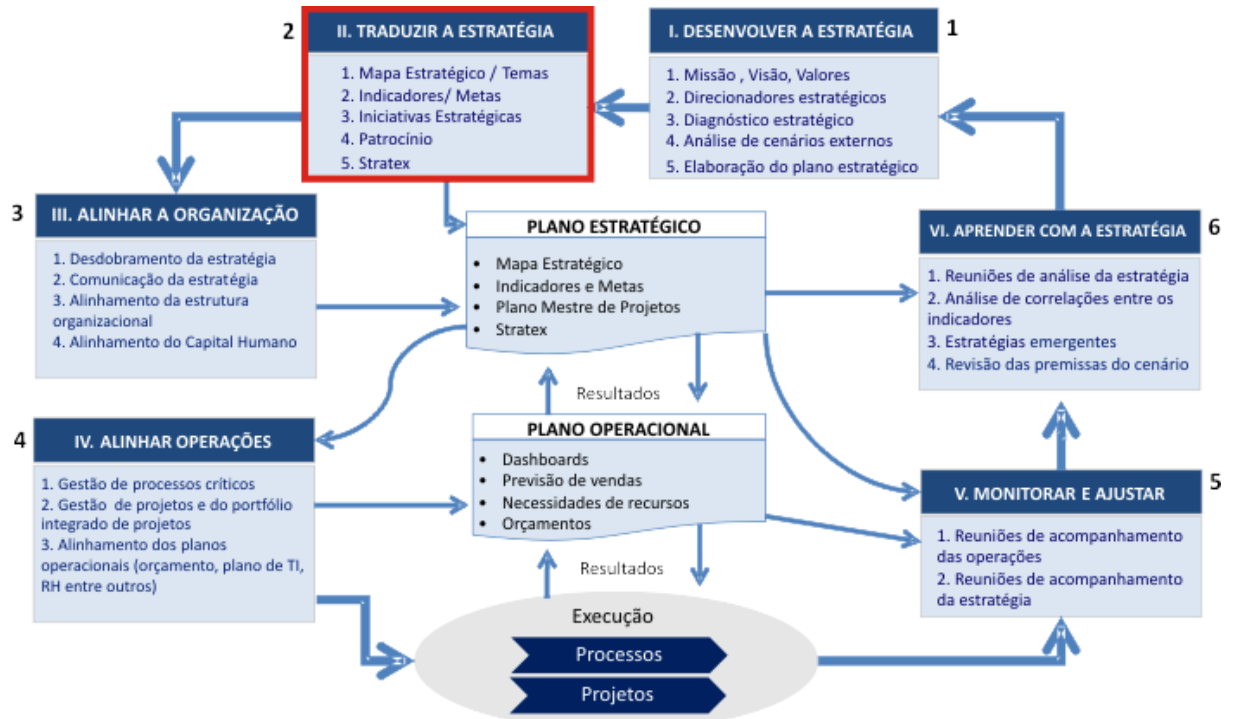
Mapeamento Estratégico das Organizações Públicas

FIGURA 2 - Mapeamento Estratégico de Organizações Públicas

Nota: Stratex - sigla da frase Strategic Expenditures, que significa despesas estratégicas

Fonte: <http://www.symnetics.com.br/cursos/17/mapeamento-da-estrategia-com-o-balanced-scorecard-em-organizacoes-publicas>

## ANEXO B

Atividades do Programa Netuno<sup>19</sup>

- a) Avaliação da Gestão: identificar e analisar as práticas de gestão e os resultados, de acordo com o GesPública, utilizando a dinâmica de autoavaliação para identificar as melhorias necessárias para a OM;
- b) Carta de Serviços ao Cidadão: instituída pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, com o objetivo de informar à sociedade os serviços prestados e as formas de acesso;
- c) Clima Organizacional: pesquisa destinada a colher subsídios e identificar oportunidades de melhorias no ambiente de trabalho;
- d) Conselho de Gestão: aperfeiçoamento do Conselho Econômico, com a finalidade de assessorar o comando na administração geral e desenvolvimento organizacional;
- e) Estrutura: conforme a FIG. 2, o modelo de excelência de gestão é composto por sete critérios interligados de forma a viabilizarem a análise da OM.
- f) Gestão de Processos: processos são fluxos de trabalho, que tem início e fim e geram resultados. São principais ou finalísticos (atividade fim), secundários ou de apoio (suporte) ou gerenciais (informações e decisões para coordenar os principais e de apoio);
- g) Gestão de Riscos: eventos incertos, que caso ocorram, podem gerar ameaças ou oportunidades da OM. Estão associados aos aspectos Estratégicos, Operacionais, Legais, Financeiros e Reputacionais;
- h) Governança: regida, no contexto nacional, por quatro princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa;
- i) Indicadores de Desempenho: buscam promover o acompanhamento de atividades para subsidiar decisões na resolução de problemas e na melhoria do desempenho.

---

<sup>19</sup> <http://www.netuno.dadm.mb>

São definidos como sendo de Desempenho, de Impacto ou de Processo;

j) Pesquisa de Satisfação: metodologia empregada para melhorar a acessibilidade e transparência da OM;

k) Planejamento Estratégico: ferramenta que proporciona meios para adaptação e mudanças do ambiente da OM, superando as ameaças e aproveitando as oportunidades identificadas. Possibilita a realização de avaliações para melhoria das organizações e facilitar a implantação do processo de *benchmarking*<sup>20</sup>;

l) Plano de Melhoria de Gestão: conjunto de metas e ações, originadas do processo de avaliação de gestão da OM, com objetivo de transformar a ação gerencial e melhorar o desempenho institucional. É composto por ações a empreender que visam melhorar os pontos fracos e potencializar os pontos fortes;

m) Premiação do Programa Netuno: realizado o IV Simpósio de Práticas de Gestão, nos dias 17 e 18 de julho de 2013, onde as seguintes OM foram premiadas: Prêmio Excelência em Gestão: DOCM, Com5ºDN, CMAM, CASNAV, CCCPM e CTecFN; e com o Prêmio Especial de Sustentabilidade e Inovação: SIPM, DPHDM e FIndependência;

n) Premiações: os Prêmio Qualidade Rio (PQRio) e Prêmio Nacional da Gestão Pública (PNGP) foram conferidos a diversas OM, desde a criação do Programa Netuno: 2007: duas OM; 2008: uma OM; 2009: uma OM; 2010: três OM; 2011: quatro OM; 2012: quatro OM; 2013: doze OM; 2014: vinte OM;

o) Sustentabilidade: o Decreto nº 7.746/2012 estabelece o Programa de Contratações Sustentáveis do MPOG, definido a política da prioridade de compra de produtos sustentáveis. São sugeridas cinco atitudes verdes: identificar impactos negativos ao meio ambiente, prevenir-se constantemente, comunicar a sociedade de forma transparente, conhecer a legislação vigente e contribuir para o desenvolvimento sustentável.

---

<sup>20</sup> Processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional. (SPENDOLINI, 1993)

## ANEXO C

Relação das OM Premiadas no Programa Netuno

ANO	Organização Militar	Prêmiação
<b>2007</b>		
	CASNAV	Prêmio Nacional da Gestão Pública - Faixa Bronze
	Escola de Saúde do HNMD	PQ Rio - Categoria Prata
<b>2008</b>		
	CCCPM	PQ Rio - Categoria Prata
<b>2009</b>		
	CCCPM	PQ Rio - Categoria Ouro
<b>2010</b>		
	CASNAV	Prêmio Nacional da Gestão Pública - Faixa Bronze
	CCCPM	PQ Rio - Categoria Prata
	CRESUMAR	PQ Rio - Categoria Prata
<b>2011</b>		
	CPCE	Prêmio Ceará Gestão Pública - Faixa Bronze
	CCCPM	PQ Rio - Categoria Prata
	CRESUMAR	PQ Rio - Categoria Prata
	EAMPE	Prêmio da qualidade e Gestão de Pernambuco
<b>2012</b>		
	ERMB	Melhor Estação da Rede Interamericana de Telecomunicações
	CCCPM	PQ Rio - Categoria Prata
	CeIMSPA	PQ Rio - Categoria Prata
	CPCE	Prêmio Ceará Gestão Pública - Faixa Prata
<b>2013</b>		
	CPCE	Prêmio Ceará Gestão Pública - Faixa Prata
	EAMCE	Prêmio Ceará Gestão Pública - Faixa Prata
	CMAM	PQ Rio - Categoria Bronze
	BHMN	PQ Rio - Categoria Prata
	PNSPA	PQ Rio - Categoria Prata
	BAENSPA	PQ Rio - Categoria Prata
	CCCPM	PQ Rio - Categoria Prata
	CTECCFN	PQ Rio - Categoria Prata
	CeIMSPA	PQ Rio - Medalha Ouro e Certificado
	BNVC	Prêmio Excelência
	BNVC	Prêmio Quality Brasil
	BNVC	Prêmio Qualidade Brasil

FIGURA 3 - Relação das OM Premiadas no Programa Netuno

Fonte: [http://netuno.dadm.mb/index.php?option=com\\_content&view=article&id=342&Itemid=179](http://netuno.dadm.mb/index.php?option=com_content&view=article&id=342&Itemid=179)



## ANEXO D

Modelo de Excelência em Gestão

Figura 4 - Modelo de Excelência em Gestão do Netuno

Fonte: <http://www.netuno.dadm.mb>

## ANEXO E

Atribuições dos Órgãos do SCIMB<sup>21</sup>

a) COFAMAR: Conselho que exerce o mais alto nível de controle físico-financeiro do Plano de Ação (PA) e tem a função de assessorar o CM nos assuntos administrativos e financeiros da MB;

b) SGM: Órgão Central do Sistema cuja função é supervisionar as atividades de planejamento orçamentário, de programação e execução financeira, orçamentária e patrimonial;

c) CCIMAR: Unidade Setorial do SCIPEF, que atua sob a supervisão técnica e orientação normativa da Secretária de Controle Interno do Ministério da Defesa (CISSET-MD) que tem a função de planejar, dirigir, coordenar e executar as atividades de Controle Interno realizando as auditorias previstas no Plano Anual de Auditorias (PAA);

d) DFM: responsável por executar as atividades de Programação Financeira e Contabilidade e pela supervisão das tarefas afetas ao pagamento de pessoal e ao controle interno;

e) DGOM: função de exercer as atividades de Programação Orçamentária e apoiar o controle interno;

f) UJAP: executar atividades com vistas a assegurar a conformidade dos atos de gestão e a concorrer para que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados;

Conselho de Gestão: acompanhar as providências adotadas para atender às deliberações exaradas em acórdãos do TCU, em relatórios de auditoria, ou em outros documentos emanados de Órgãos extra-MB que versem sobre as atividades de Controle Interno.

---

<sup>21</sup> SGM-601

## ANEXO F

Procedimentos Realizados pelo CCIMAR

TABELA 2  
Quantidade de Procedimentos Realizados pelo CCIMAR

<b>Auditoria</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Execução Financeira	62	58	105	78	43	44
Licitações e Acordos	66	27	102	84	48	42
Caixa de Economias	57	64	98	67	21	34
Pagamento de Pessoal Militar	60	57	103	69	25	38
Pagamento de Pessoal Civil	27	48	46	45	25	25
Material	62	76	111	84	28	50
Municiamento	36	49	68	69	22	25
Gestorias Especiais	67	26	78	56	5	27
OMPS	8	1	3	3	-	-
COPIMED	30	12	21	21	18	2
<b>Análise de Contas</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Processo de Contas regular	10	6	5	6	12	16
Processo de Contas com ressalva	1	-	1	-	-	-
Processo de Contas irregular	2	1	1	-	2	-

Fonte: ANEMAR: 2009-2014 <<http://www.dadm.mb/?q=node/21>>

## ANEXO G

Compras e Economia por Processos

TABELA 3  
Quantidade de Compras Públicas, Segundo o Tipo de Processo – Órgãos SISG

Modalidade	Processos de Compra						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Concorrência	771	1.319	934	1.086	1.314	1.062	721
Concor. Internac.	50	44	105	51	40	40	48
Concurso	8	16	16	11	16	11	32
Convite	4.957	1.499	961	621	452	318	244
Dispensa de Licit.	246.635	235.566	211.029	186.301	169.875	158.765	134.628
Inexigibil. de Lic.	14.048	15.838	16.677	19.742	23.783	24.759	26.338
Pregão Eletrônico	30.865	33.700	33.696	32.357	34.747	39.956	33.837
Pregão Presencial	1.297	1.083	657	334	268	184	158
Tomada de Preços	1.641	1.636	1.344	1.170	1.307	1.073	948
<b>Total</b>	<b>300.272</b>	<b>290.701</b>	<b>265.409</b>	<b>241.673</b>	<b>231.802</b>	<b>223.168</b>	<b>196.954</b>

Fonte: [http://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/estatisticas/01-apresentacao-siasg-dados-gerais\\_2014.pdf](http://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/estatisticas/01-apresentacao-siasg-dados-gerais_2014.pdf)

TABELA 4  
Valor das Compras Públicas, Segundo o Tipo de Processo – Órgãos SISG (em R\$ mil)

Modalidade	Valor da Compra*						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Concorrência	13.456.670	20.148.909	16.463.016	8.008.631	15.057.952	5.776.221	2.510.075
Concor. Internac.	214.827	1.459.691	1.371.671	107.939	167.382	13.908	137.860
Concurso	546	1.594	3.951	1.132	3.066	3.772	18.344
Convite	239.519	101.388	65.529	41.298	26.614	16.638	11.365
Dispensa de Licit.	22.214.401	12.085.428	15.510.976	9.602.800	16.392.404	10.609.382	9.760.902
Inexigibil. de Lic.	4.713.106	8.067.063	10.271.129	14.459.147	12.674.627	13.189.243	11.640.511
Pregão Eletrônico	31.231.343	30.509.445	38.067.296	30.951.594	39.951.669	46.026.210	37.087.967
Pregão Presencial	4.113.109	4.318.723	1.744.263	1.277.914	1.369.325	815.980	567.727
Tomada de Preços	1.094.512	964.458	740.342	581.376	602.210	443.583	370.733
<b>Total</b>	<b>77.278.038</b>	<b>77.656.704</b>	<b>84.238.178</b>	<b>65.031.834</b>	<b>86.245.253</b>	<b>76.894.941</b>	<b>62.105.488</b>

\* Valores corrigidos pelo IPCA Dessazonalizado.

Fonte: [http://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/estatisticas/01-apresentacao-siasg-dados-gerais\\_2014.pdf](http://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/estatisticas/01-apresentacao-siasg-dados-gerais_2014.pdf)

TABELA 5  
Economia de Recursos Obtida em Pregões Eletrônicos da EAMES (R\$)

	Ano				
	2010	2011	2012	2013	2014
Valor de referência de mercado	2.607.826,58	1.516.589,67	887.878,39	3.443.545,56	2.416.838,36
Valor adjudicado	2.048.494,05	1.147.744,33	689.650,08	1.719.156,62	2.036.571,63
Economia	559.332,53	368.845,34	198.228,31	1.724.388,94	380.266,73
<b>% de Economia</b>	<b>21,45</b>	<b>24,32</b>	<b>22,33</b>	<b>50,08</b>	<b>15,73</b>

Fonte: Atas do Conselho de Gestão da EAMES nº 1/2011, 1/2012, 1/2013, 1/2014 e 11/2014

## ANEXO H

Relação do Emprego das Boas Práticas do PEG na MB

TABELA 6  
Relação do Emprego das Práticas do PEG na MB

(Continua)

<b>Item</b>	<b>Melhores Práticas</b>	<b>MB</b>
1.1	Compras centralizadas	A MB possui o COMRJ, no RJ, e os Centros de Intendência, nos DN fora de sede, que centralizam as compras.
1.2	Pregão eletrônico	Esta modalidade de licitação é utilizada pela MB para aquisições de bens e serviços comuns, conforme legislação vigente.
1.3	Transparência eletrônica	A MB cumpre os preceitos da transparência pública, previstos na Nova Gestão Pública.
1.4	Sistema eletrônico de controle de gastos	A MB utiliza o SIPLAD para controle orçamentário, PAR para realização de despesas, além de planilhas internas de cada UG possui.
1.5	Sistema de gestão de contratos terceirizados	A MB lança os contratos de terceirizados no SIASG e no SIAFI, e as OM possuem controles próprios, que são realizados pelos fiscais de contratos.
1.6	Campanhas de conscientização dos servidores	A MB utiliza notas em Plano do Dia, ordens de parada, quadro de avisos e palestras para divulgação de campanhas de conscientização.
2.1	Manutenção do consumo de água em nível adequado	Embora não faça o controle <i>per capita</i> , a MB controla o consumo de água, com várias medições ao dia, para detectar qualquer possível vazamento e poder repará-lo, evitando o desperdício de água.
2.2	Lavagem pró-ambiental de carros oficiais	Nas OM que possuem posto de lavagem, são cumpridos o que determina a legislação ambiental, embora a lavagem de viatura seja realizada somente quando estritamente necessário, ainda não se adota a técnica de balde.
2.3	Captação da água da chuva	A MB ainda não utiliza a técnica de captação de água da chuva.
3.1	Motoboy	Como não é prevista motocicleta na tabela de viaturas das OM, exceto as OM que realizam escoltas motorizadas, está técnica não é utilizada.
3.2	Sistema eletrônico de controle de combustível	A MB faz esse controle com chip, mas com sistema de controle de viatura, onde são registrados o horário de saída e chegada, odômetro na saída e chegada, local para onde vai, responsável, motorista. E a viatura só sai se estiver na programação de viaturas do dia.
4.1	Procedimentos de concessão de diárias e passagens	A MB cumpre os procedimentos exigidos na legislação vigente.
4.2	Sistema eletrônico de concessão de diárias e passagens	As OM responsáveis por emissão de passagens realizam esse controle e a prestação de contas.
4.3	Desconto contratual escalonado	O desconto contratual é previsto nos editais de licitações de aquisição de passagens da MB, conforme legislação vigente.
5.1	Despesas com envio de correspondências	As OM responsáveis pelos centros postais da MB realizam esse controle e as regras de envio de correspondências são definidas em publicações.
6.1	Economia de energia elétrica e redução de fatura	A MB preocupa-se com o consumo de energia elétrica, pois em cada OM há uma comissão específica para controle do consumo de energia.

**TABELA 6**  
**Relação do Emprego das Práticas do PEG na MB**

(Conclusão)

<b>Item</b>	<b>Melhores Práticas</b>	<b>MB</b>
7.1	Ilhas de impressão	A MB centraliza as impressões em impressoras de maior porte, disponibilizadas em locais que tem a necessidade de grande volume de impressão.
7.2	Padronização de impressão eletrônica	A MB padroniza impressão em preto, dos dois lados da folha e na qualidade rascunho, exceto quando o documento para área externa que melhora a qualidade de impressão.
7.3	Contratação por página	A MB, nos seus contratos de fotocópia e impressão, prevê a contratação do serviço por página.
7.4	Sistema eletrônico de controle de impressão	A MB não possui software de controle de cópias, porém as estações emitem relatórios mensais, os quais são analisados pelos responsáveis.
7.5	Não-impressão de contracheques	Embora os BP sejam disponibilizados em meio digital para os usuários cadastrados, a MB ainda os imprime; embora com o no sistema SISPAG2, em testes, provavelmente, será cancelada a impressão de BP destes usuários.
7.6	Utilização de papel não-clorado e reciclado	A MB utiliza editais de licitações sustentáveis para aquisição de papel reciclado.
7.7	Otimização do uso do papel	A MB incentiva e realiza campanhas para reutilização de papel com rascunho e bloco de anotações.
8.1	Racionalidade no uso de copos descartáveis	A MB incentiva e faz campanhas para que seu pessoal utilize squeeze para o consumo de água. Em relação ao café ainda não há campanha.
9.1	Coleta seletiva solidária	A MB cumpre a legislação de resíduos sólidos, sendo previstas responsabilidades no Plano de Controle Ambiental de cada OM.
10.1	Controle de correio eletrônico institucional	A DCTIM faz este controle de limitação de caixas postais por OM. E dentro da OM a responsabilidade é do Administrador da Rede.
11.1	Software de comunicação eletrônica	Esta prática é adotada pela MB, sendo a DCTIM responsável pela operacionalização.
11.2	Rede óptica de comunicações	A MB utiliza fibra ótica em suas comunicações.
11.3	Regulamentação do uso de telefonia fixa e móvel	A MB regulamenta o uso de telefonia, sendo restrito ao serviço; e, quando realizada em caráter particular, o usuário faz a indenização.
12.1	Vigilância eletrônica	A MB utiliza vigilância eletrônica em suas OM.

Fonte: ANEMAR: 2012-2013 <[http://www.dadm.mb/estrutura/modelo/index\\_new.html](http://www.dadm.mb/estrutura/modelo/index_new.html)>

## ANEXO I

Consumo das OM Participantes do Projeto Esplanada Sustentável

TABELA 7  
Consumo das OM Participantes do Projeto Esplanada Sustentável

(Continua)

OM	ÁGUA (m <sup>3</sup> )		ENERGIA (KwH)	
	2013	2014	2013	2014
Base Aérea Naval de São Pedro d'Aldeia	81.040,00	100.332,00	6.793.829,00	6.969.139,00
Base Naval do Rio de Janeiro	564.875,00	626.708,00	22.051.234,00	24.603.552,00
Centro de Adestramento da Ilha da Marambaia	890,00	797,00	804.039,00	803.838,00
Centro de Educação Física Almirante Adalberto Nunes	42.855,00	17.819,00	1.192.562,00	1.355.642,00
Centro de Instrução Almirante Milciades Portela Alves	sem dados		856.359,00	909.224,00
Base de Hidrografia da Marinha em Niterói	66.226,00	73.121,00	4.283.596,00	4.914.481,00
Centro de Instrução Almirante Graca Aranha	49.644,00	62.396,00	2.773.434,00	2.757.117,00
Base de Fuzileiros Navais da Ilha das Flores	47.523,00	62.390,00	955.281,00	1.112.391,00
Base de Fuzileiros Navais da Ilha do Governador	200.684,00	103.853,00	dados incoerentes	
Base de Fuzileiros Navais do Rio Meriti	dados incoerentes		1.310.845,00	1.574.856,00
Comando do 1º Distrito Naval	33.386,00	37.859,00	10.176.915,00	10.001.950,00
Escola de Aprendizes-Marinheiros do Santo	48.452,00	38.483,00	660.811,00	632.691,00
Grupamento de Fuzileiros Navais do Rio De Janeiro	54.448,00	50.774,00	638.649,00	667.436,00
Base Naval de Aratu	28.364,00	27.591,00	5.808.548,00	6.319.544,00
Centro de Intendência da Marinha em Salvador	sem dados		156.320,00	136.880,00
Hospital Naval de Salvador	16.768,00	20.864,00	1.341.618,00	1.523.796,00
Comando do 3º Distrito Naval	6.783,00	8.481,00	sem dados	
Base Naval de Natal	2.100,00	2.001,00	3.216.428,00	4.643.531,00
Escola de Aprendizes-Marinheiros do Ceará	dados incoerentes		1.635.940,00	1.646.393,00
Hospital Naval de Recife	sem dados		753.204,00	131.146,00
Comando do 4º Distrito Naval	dados incoerentes		815.846,00	854.118,00
Centro de Intendência da Marinha em Belém	6.540,00	8.971,00	3.155.208,00	4.080.311,00
Capitania dos Portos de Santa Catarina	6.338,00	5.593,00	sem dados	
Comando do 5º Distrito Naval	18.296,00	18.585,00	611.201,00	707.795,00
Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina	34.388,00	27.819,00	494.383,00	606.663,00
Comando do 7º Distrito Naval	32.143,00	39.615,00	3.845.104,00	4.371.521,00
Estação Naval do Rio Grande	20.636,00	19.194,00	1.380.036,00	1.419.979,00

TABELA 7  
Consumo das OM Participantes do Projeto Esplanada Sustentável

(Conclusão)

OM	ÁGUA (m <sup>3</sup> )		ENERGIA (KwH)	
	2013	2014	2013	2014
Grupamento de Fuzileiros Navais de Brasília	27.297,00	38.793,00	360.038,00	503.685,00
Hospital Naval de Brasília	4.628,00	7.011,00	450.027,00	489.005,00
Comando do 8º Distrito Naval	10.045,00	6.461,00	497.546,00	538.747,00
Capitania dos Portos de São Paulo	8.624,00	8.638,00	523.946,00	481.594,00
Comando do 9º Distrito Naval	1.601,00	2.133,00	sem dados	
Capitania Fluvial da Amazônia Ocidental	sem dados		444.399,00	317.141,00
Estação Naval do Rio Negro	dados incoerentes		3.274.800,00	2.874.500,00
Diretoria de Portos e Costas	sem dados		751.360,00	753.500,00
Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo	300,00	157,00	16.222.813,00	16.997.886,00
Arsenal de Marinha do Rio De Janeiro	701.584,00	735.061,00	35.025.748,00	44.108.486,00
Diretoria de Obras Civas da Marinha	29.170,00	24.180,00	3.330.912,00	3.373.050,00
Centro de Mísseis e Armas Submarinas da Marinha	21.809,00	25.978,00	990.062,00	1.332.836,00
Casa do Marinheiro	37.119,00	32.897,00	786.466,00	878.350,00
Centro de Instrução Almirante Alexandrino	115.175,00	126.441,00	3.746.585,00	3.596.495,00
Escola Naval	167.659,00	148.837,00	2.896.757,00	2.856.203,00
Centro Médico Assistencial da Marinha	6.205,00	7.293,00	1.530.335,00	1.341.584,00
Hospital Naval Marcilio Dias	264.011,00	298.102,00	13.766.975,00	14.231.690,00
Laboratório Farmacêutico da Marinha	19.473,00	25.219,00	dados incoerentes	
Policlínica Naval Nossa Senhora da Glória	18.828,00	16.694,00	736.666,00	891.975,00
Instituto de Pesquisas da Marinha	19.795,00	19.389,00	1.189.373,00	1.205.830,00
Base de Abastecimento da Marinha no Rio de Janeiro	90.942,00	23.639,00	3.768.250,00	3.552.245,00
Caixa de Construções de Casas para o Pessoal da Marinha	sem dados		280.205,00	228.920,00
Centro de Munição da Marinha	13.213,00	23.878,00	659.761,00	820.084,00
Diretoria de Abastecimento da Marinha	11.540,00	16.797,00	1.368.800,00	1.514.400,00
Comando-em-Chefe da Esquadra			sem dados	
Base Almirante Castro e Silva			sem dados	
Centro de Intendência da Marinha de São Pedro d'Aldeia			sem dados	
Centro de Intendência da Marinha de Rio Grande			sem dados	
Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra			sem dados	
Diretoria de Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha	106.164,00	11.950,00	347.960,00	496.840,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.037.561,00</b>	<b>2.952.794,00</b>	<b>168.661.174,00</b>	<b>186.129.040,00</b>

Fonte: Dados enviados pela Divisão de Avaliação da Subchefia de Orçamento e Plano Diretor do Estado-Maior da Armada, em 24 jul. 2015



## ANEXO J

Evolução Orçamentária da MB

TABELA 8  
Evolução Orçamentária – Despesa Total por Grupo de Despesa (Valores em R\$ mil)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pessoal	7.137.381	7.744.379	9.012.885	10.145.653	11.255.102	11.929.027	12.316.808	13.551.662	14.677.122
Custeio	882.576	1.069.316	1.314.359	1.508.517	1.416.924	1.699.137	1.853.167	1.919.867	2.429.436
Investim	233.604	486.923	609.046	819.408	756.154	678.397	1.366.650	1.202.336	896.315
PROSUB	0	0	0	608.925	3.080.560	2.161.590	2.044.165	2.370.474	2.054.052
<b>Total</b>	<b>8.314.520</b>	<b>9.335.411</b>	<b>10.953.479</b>	<b>13.145.653</b>	<b>16.559.411</b>	<b>16.740.411</b>	<b>18.088.386</b>	<b>19.820.673</b>	<b>21.103.413</b>

Fonte: Relatório da Execução Orçamentária – Séries Estatísticas: 2000-2014, do MD/SEORI/DEORF (BRASIL, 2015, p. 15)

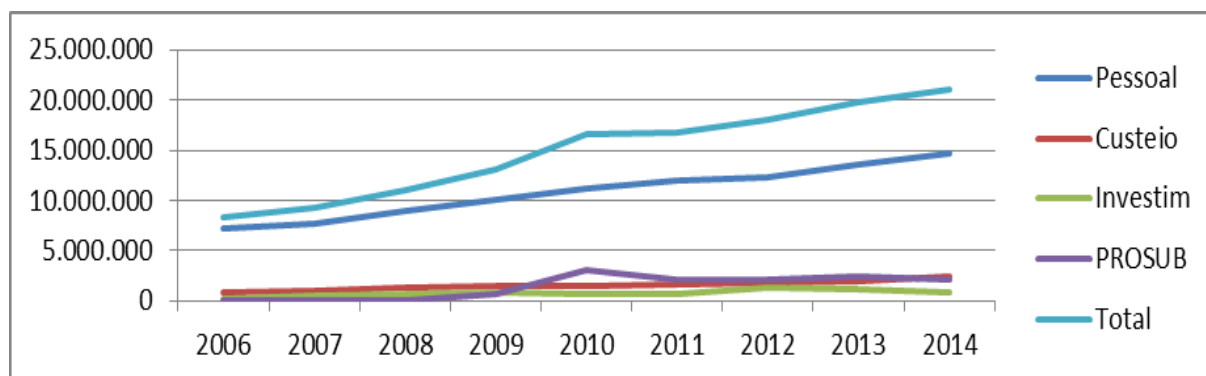


GRÁFICO 1 - Evolução Orçamentária - Despesa Total por Grupo de Despesa (Valores em R\$ mil)

Fonte: Relatório da Execução Orçamentária – Séries Estatísticas: 2000-2014, do MD/SEORI/DEORF (BRASIL, 2015, p. 15)