





# PagMar



Revista da PAPEM  
Pagadoria de Pessoal da Marinha  
EDIÇÃO 2013

**Fundação:**

CMG(IM) Claudio de Carvalho Mattos

**Conselho Editorial:**

CMG (IM) Claudio de Carvalho Mattos - Diretor-Geral  
CC (IM) Rodrigo Barreiros Leal - Coordenador  
1T (T) Sabrina dos Passos Barbosa  
2T (RM2-T) Thiago dos Santos Azevedo  
2SG (ES) Leonildo Rocha de Lima

**Colaboradores:**

CMG (IM) Cosentino  
CMG (RM1-T) Eiras  
CMG (RM1-IM) Quadra  
CF (T) Queiroz  
CF (RM1-T) Elcides  
CC (T) Glória  
CC (IM) Soares  
CC (IM) Renato Cesar  
CC (T) Hermínio  
CC (IM) Bahiense  
CT (IM) Cosendey  
CT (AA) Veríssimo  
CT (T) Rogério  
CT (T) Marta Rigaud  
1T (T) Edson  
1T (T) Devlen  
1T (RM2-T) Leonardo  
1SG (RM1-ES) Cleber  
3SG (ES) Peixoto  
3SG (ES) Teixeira

**Uma produção da**



**HAZTEKA**  
COMUNICAÇÃO  
(21) 2578-0405  
(21) 9976-8779

**Jornalista Responsável**  
Paschoal Ambrósio Filho

**Reportagens e textos**  
Felipe Augusto  
Roberto Sander

**Projeto gráfico e Diagramação**  
Simone Oliveira

**Revisão**  
Eliane Luiz da Silva

**Tiragem:**  
2.000 exemplares

Diretor da PAPEM CMG (IM) Claudio de Carvalho Mattos	pág. <b>5</b>
Gabinete da Direção	<b>6</b>
Vice-Diretor da PAPEM CMG (IM) Giovanni de Oliveira Cosentino	<b>7</b>
Linha de Subordinação da PAPEM	<b>8</b>
PAPEM: Assessorias e Departamentos	<b>11</b>
Galeria dos Ex-Diretores	<b>29</b>
História do Pagamento na Marinha do Brasil	<b>30</b>
Entrevista VA (IM) Edesio Teixeira Lima Junior	<b>34</b>
Projeto Sispag-2	<b>38</b>
Controladoria e Qualidade do Gasto Público: O Caso da Pagadoria de Pessoal da Marinha do Brasil	<b>44</b>
A importância do BIEG para a Marinha do Brasil	<b>56</b>
Fatos da PAPEM	<b>63</b>
II Simpósio de Pagamento de Pessoal das Forças Armadas	<b>66</b>
Regata Almirante Gastão Motta	<b>72</b>
Bibliografia da Matéria: Controladoria e Qualidade do Gasto Público	<b>80</b>

Imagem da capa



Quadro "O Pagamento",  
pintado por Álvaro Martins, em 1994





## DIRETOR PAPEM-01

É com imensa satisfação que apresentamos a primeira edição da Revista de Pagamento da Marinha – PAGMAR.

A data de lançamento coincide com o 16º aniversário de nossa OM, criada pela portaria ministerial número 65, de 18 de fevereiro de 1997. Apesar de “jovem”, a nossa Pagadoria já possui identidade própria, estando presente em todos os lugares do planeta, pois onde há um militar ou servidor civil da Marinha prestando serviço à nossa pátria, a Pagadoria está presente, “pagando” este militar ou servidor civil.

A nossa revista pretende ser uma fonte de divulgação das atividades que envolvem o pagamento de pessoal, seu histórico e sua evolução na Marinha do Brasil (MB), proporcionando a troca de experiências entre os setores que labutam com o pagamento no âmbito das Forças Armadas. Além disso, é um espaço de pensamento, reflexão e crítica; um veículo de divulgação científica da instituição; e, ainda, um canal de aproximação entre a MB, a comunidade acadêmica, organizações e instituições públicas e privadas envolvidas com o tema.

Certamente que seu conteúdo, potencialmente estimulante para fóruns de discussões e debates no âmbito militar, surge em um momento especial para as atividades de Pagamento da Força, na medida em que se aproxima o momento de apresentação do novo Sistema de Pagamento da Marinha, o SISPAG-2, que vem sendo desenvolvido com técnicas modernas de *software* e que possibilitará, sobretudo, um incremento da eficiência operacional a todas as Organizações Centralizadoras de Pagamento da Marinha. Tal projeto é tema de um artigo específico.

Nessa edição, além de matérias jornalísticas e artigos científicos, merecido destaque é dado à nossa tripulação, composta por dedicados Marinheiros e Servidores Civis, todos eles capacitados, compromissados e conscientes do alto nível de responsabilidade exigido pelas tarefas que executam. Em verdade, o trabalho de todos guarda estreita relação com o regular cumprimento da missão da Pagadoria: **“Executar o pagamento de seu pessoal”**.

Por fim, gostaria de salientar o contido no Alvará Régio de D. João, de 13 de maio de 1808, que criou a Contadoria Geral da Marinha: **“... haverá um pagador, pessoa abonada e de notória probidade, o qual, debaixo dos princípios estabelecidos acerca dos segundos escriturários da contadoria, fará com Ordem, Prontidão e Regularidade os pagamentos ...”**. Este é o lema que tem pautado as ações da PAPEM ao longo de todos os anos de sua existência.

Desejamos a todos que desfrutem de uma agradável leitura!

**Claudio de Carvalho Mattos**  
Capitão-de-Mar-e-Guerra (IM)  
Diretor da PAPEM

# Gabinete da Direção

## (PAPPEM-01.01)



► PAPPEM-01.01 GABINETE DIREÇÃO: SO-MO GONÇALVES, 3SG-AD BIANCA, CB-AD JUSSARA e MN NARDUCCI



## VICE-DIRETOR PAPEM-02

O Imediato ou Vice-Diretor é o “oficial executivo da Organização Militar (OM)” que se segue ao Comandante ou Diretor. É o substituto imediato do Comandante. Segundo as tradições navais, “o Imediato e os Oficiais constituem a oficialidade de bordo. Os demais tripulantes constituem a guarnição. As ordens para a Organização Militar (...) são feitas a executar pelo Imediato, que é o coordenador de todos os trabalhos, exercendo a gerência das atividades administrativas...”

O respeito à tradição é uma característica fundamentada na valorização dos aspectos comuns a cada grupo de pessoas. O homem do mar apresenta um

respeito incomensurável à tradição, a qual dá grandeza, demonstrando grande veneração aos valores que o ligam ao seu berço.

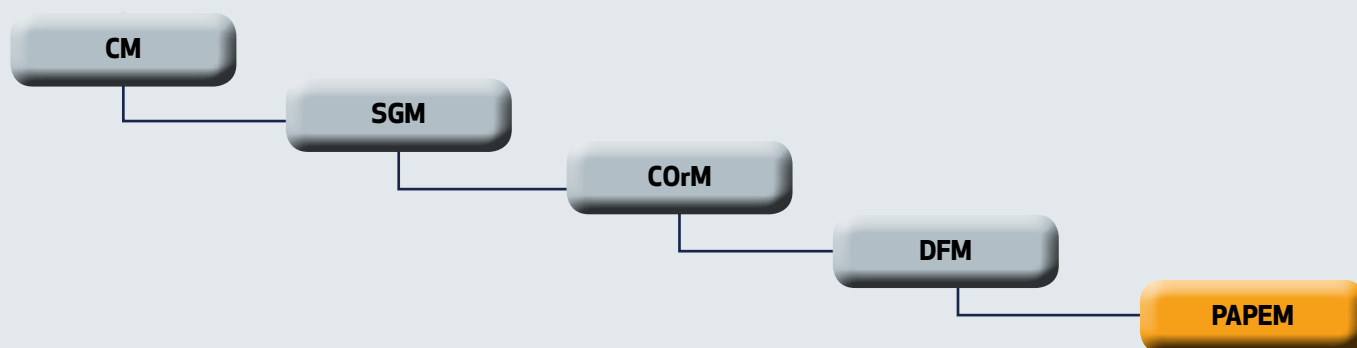
A Pagadoria de Pessoal da Marinha não foge à regra. A bordo da “Nau PAPEM”, tradicionalmente, o Vice-Diretor se encarrega de diversas atividades de cunho administrativo, tais como “efetuar a coordenação das atividades dos Departamentos”, “assistir o Diretor nos seus impedimentos” e “exercer as atribuições estabelecidas na legislação vigente, especialmente na Ordenança Geral para o Serviço da Armada, para Imediato de Organização Militar”.

Além das tarefas de porte administrativo, o Vice-Diretor tem a nobre função de guiar a Praça D’Armas da OM, presidindo os eventos da PAPEM neste local. A Praça D’Armas, nos navios antigos, era o local onde as armas dos oficiais ficavam arvoradas e onde os mesmos podiam se refazer dos embates ocorridos. Hoje, o local se reveste de grande importância para a vida de qualquer OM. Muitas decisões ocorrem no ambiente de Praça D’Armas, onde é forjada a verdadeira alma da Organização.

**Giovanni de Oliveira Cosentino**  
Capitão-de-Mar-e-Guerra (IM)  
Vice-Diretor da PAPEM

# Linha de Subordinação da PAPEM

A Pagadoria de Pessoal da Marinha está vinculada ao setor da **Secretaria-Geral da Marinha (SGM)** – órgão de direção setorial subordinado ao Comando da Marinha (CM). O Comando Imediatamente Superior (COMIMSUP) da PAPEM é a Diretoria de Finanças da Marinha (DFM) que, por sua vez, está subordinada à Diretoria de Coordenação do Orçamento da Marinha (COrM).



## EDUARDO MONTEIRO LOPES Almirante-de-Esquadra

### Secretário-Geral da Marinha

#### DADOS PESSOAIS

- ☉ Nascimento - 13/08/1949
- ☉ Naturalidade - Rio de Janeiro/RJ

#### PRINCIPAIS CURSOS

- ☉ Aperfeiçoamento em Eletrônica para Oficiais
- ☉ Curso de Comando e Estado-Maior na EGN
- ☉ Curso de Política e Estratégia Marítimas na EGN
- ☉ Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia na ESG

#### PRINCIPAIS CONDECORAÇÕES

- ☉ Ordem do Mérito da Defesa (Grau de Grande Oficial)
- ☉ Ordem do Mérito Naval (Grã-Cruz)
- ☉ Ordem do Mérito Militar (Grande Oficial)
- ☉ Ordem do Mérito Aeronáutico (Grande Oficial)
- ☉ Ordem de Rio Branco (Grã-Cruz)
- ☉ Ordem do Mérito Judiciário Militar (Alta Distinção)
- ☉ Medalha da Vitória
- ☉ Medalha do Mérito Marechal Cordeiro de Faria
- ☉ Medalha Militar de Ouro (passador de platina)
- ☉ Medalha Mérito Tamararé
- ☉ Medalha Mérito Marinheiro (3 âncoras)
- ☉ Medalha do Pacificador
- ☉ Medalha Mérito Santos Dumont
- ☉ Ordem Nacional da Legião de Honra da França





## ANATALICIO RISDEN JUNIOR Vice-Almirante (IM)



### Diretor de Coordenação do Orçamento da Marinha

#### DADOS PESSOAIS

- ☉ Nascimento: 17/12/1956
- ☉ Naturalidade: Curitiba/PR

#### PRINCIPAIS CURSOS

- ☉ Bacharelado em Ciências Navais, com ênfase em Administração, na Escola Naval
- ☉ Pós-graduação *latu sensu* em Administração no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk
- ☉ Pós-graduação *latu sensu* em Administração Financeira na Escola de Pós-graduação em Economia da Fundação Getúlio Vargas
- ☉ Mestrado em Ciências Navais na Escola de Guerra Naval
- ☉ Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE) na Escola Superior de Guerra, onde recebeu o título de Doutor em Política e Estratégia

#### CONDECORAÇÕES

- ☉ Ordem do Mérito da Defesa – Comendador
- ☉ Ordem do Mérito Naval - Oficial
- ☉ Ordem de Rio Branco – Cavaleiro
- ☉ Ordem do Mérito Aeronáutico – Comendador
- ☉ Ordem do Mérito Judiciário Militar – Alta-Distinção
- ☉ Ordem do Mérito Militar – Comendador
- ☉ Medalha do Mérito Mauá
- ☉ Ordem do Mérito do Trabalho – Cavaleiro
- ☉ Medalha da Vitória
- ☉ Medalha do Serviço Militar do Passador de Ouro – 3º decênio
- ☉ Medalha Mérito Tamandaré
- ☉ Medalha Mérito Marinheiro
- ☉ Medalha do Pacificador
- ☉ Medalha do Mérito Santos Dumont
- ☉ Prêmio “Almirante Luiz Philippe Saldanha da Gama”
- ☉ Prêmio “Museu Histórico Nacional”
- ☉ Ordem do Mérito Brasília – Cavaleiro
- ☉ Emérito Cidadão de Curitiba

## SAMY MOUSTAPHA Contra-Almirante (IM)



### Diretor de Finanças da Marinha

#### DADOS PESSOAIS

- ☉ Nascimento: 06/05/1956
- ☉ Naturalidade: Rio de Janeiro/RJ

#### PRINCIPAIS CURSOS

- ☉ Colégio Naval
- ☉ Escola Naval
- ☉ Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais
- ☉ Básico – Escola de Guerra Naval
- ☉ Comando e Estado-Maior – Escola de Guerra Naval
- ☉ Superior de Guerra Naval
- ☉ Política e Estratégia Marítimas – Escola de Guerra Naval

#### CONDECORAÇÕES

- ☉ Ordem do Mérito Naval (Grau de Oficial)
- ☉ Ordem do Mérito Aeronáutico (Grau Comendador)
- ☉ Medalha da Vitória
- ☉ Medalha Militar de Ouro (Passador de ouro)
- ☉ Medalha Mérito Tamandaré
- ☉ Medalha do Mérito Santos Dumont
- ☉ Medalha Mérito Marinheiro (uma âncora)

# Amazônia Azul<sup>®</sup>

O Patrimônio Brasileiro no Mar



**Marinha do Brasil, protegendo  
nossas riquezas na “Amazônia Azul”<sup>®</sup>**

*Com quase 4,5 milhões de Km<sup>2</sup>, a Amazônia Azul acrescenta ao País uma área equivalente a mais de 50% de sua extensão territorial.*



**Centro de Comunicação Social da Marinha**



# PAPEM

Assessorias e  
Departamentos

# Assessoria de Gestão Pública

## (PAPEM-04)

A Assessoria de Gestão Pública (PAPEM-04) tem o papel de coordenar e executar as ações para consolidar a base conceitual e doutrinária do modelo de Excelência Gerencial adotado pela Marinha do Brasil (Programa Netuno). Ela visa aprimorar o desempenho desta Pagadoria, focado na valorização e capacitação humana e nas ações que otimizem os processos da Organização Militar (OM).

Criada em dezembro de 2010, tendo sua organização e funcionamento disciplinados por meio da Ordem Interna nº 04-01, a Assessoria tem como atribuições:

- a) assessorar o diretor nos assuntos relativos à gestão organizacional da PAPEM;
- b) planejar, orientar, coordenar e controlar a elaboração e revisão do Planejamento Estratégico da PAPEM;
- c) coordenar as ações de modernização administrativa da PAPEM;
- d) elaborar o Relatório de Gestão da Unidade Jurisdicionada Apresentadora de Contas Individual (UJAp-PAPEM), bem como coordenar a elaboração e o encaminhamento às demais UJAp do relatório de custos consolidados do pagamento do pessoal, civil (SIAPE) e militar (SIAPAG) e efetivo de recurso humanos (RH) das Organizações Militares da Marinha, a fim de que sejam inseridos nos Relatórios de Gestão dessas Organizações;
- e) analisar, avaliar e estabelecer a manutenção de Indicadores de Desempenho adequados à mensuração do cumprimento das atividades e fins da PAPEM;
- f) planejar, orientar, coordenar e controlar a elaboração e revisão do Plano de Melhorias de Gestão (PMG) da OM;
- g) coordenar a elaboração e o acompanhamento do Programa de Aplicação de Recursos (PAR), confrontando-o com as metas previstas no PMG da PAPEM;
- h) coordenar e centralizar as demandas internas e externas direcionadas à PAPEM, relacionadas a questionamentos, reclamações e sugestões recebidas, encaminhando-as aos setores da PAPEM, a fim de que sejam analisadas e apresentados os comentários e subsídios que possam fundamentar as respostas necessárias ao atendimento dos pleitos;
- i) assegurar aos usuários um canal de comunicação que seja direcionado e transparente, sendo o elo entre esses usuários e a Direção da PAPEM.



# Assessoria Jurídica

## (PAPEM-05)

A Assessoria Jurídica da PAPEM tem como principais atribuições assistir o Titular do Órgão Pagador em assuntos de natureza jurídica, reunir elementos de fato e de direito a fim de preparar informações a serem prestadas aos pedidos elaborados pela Justiça Federal, Procuradorias Regionais e Seccionais da União (AGU), e a outros órgãos da Administração Pública em Mandados de Segurança, ações ordinárias, entre outras demandas. O foco é a defesa dos interesses da União.

Composta atualmente por um oficial, uma Praça e um servidor civil, a Assessoria presta um assessoramento técnico legal em assuntos que necessitem de uma orientação jurídica aos outros Departamentos componentes desta Organização Militar (OM). Apresenta também informações quanto ao pleito de ações ordinárias referente à diferença dos 28,86%, elaborando planilhas de cálculos individuais com o valor da diferença deste percentual. A Assessoria gera ainda fichas financeiras anteriores ao período de operação do Sistema de Pagamento (SISPAG), do ano de 1994, quando solicitadas pelos órgãos do Poder Judiciário, Advocacia-Geral da União e Organizações Militares desta Força.

As requisições oriundas de decisões dos Órgãos Judiciários quanto à penhora o soldo dos militares ativos, inativos e pensionistas, que são partes em demandas judiciais, se destacam. Entretanto, o procedimento, apesar de ve-



► SC GERALDO, 3SG-ES TEIXEIRA e 1T (RM2-T) JANE

gado em disposição legal, inciso IV, do art. 649, do Código de Processo Civil, vem sendo utilizado em larga escala pelos Magistrados como uma maneira de satisfação do crédito executado, a fim de satisfazer o cumprimento da execução da sentença promulgada.

Assim, a Assessoria ao receber a referida decisão judicial verifica se o militar ou pensionista possui margem consignável, e, de acordo com a MP 2215-10, efetua o desconto nos vencimentos por meio da parcela "CONSIG PAPEM", até que seja satisfeito o crédito.



# Serviço de Secretaria e Comunicações (SECOM)

## (PAPEM-07)

O Serviço de Secretaria e Comunicações (SECOM) da Pagadoria de Pessoal da Marinha (PAPEM), subordinado diretamente ao Vice-Diretor da PAPEM (PAPEM-02), tem como função executar os serviços de comunicações e atividades relativas à correspondência Oficial da Pagadoria, além de administrar as referentes ao arquivo geral e ao serviço de protocolo.

O SECOM é classificado como um dos três mais operativos da Marinha Brasileira (MB) devido ao seu elevado número de atividades exercidas. Entre elas, a triagem anual, recepção, seleção e distribuição de documentos, mensagens e atendimento ao público. Em 2011, a secretaria recebeu 15 169 documentos e transmitiu 9.058. Já o setor de Comunicações recebeu 15 008 mensagens e transmitiu 5 867.



► SO-SI RIBEIRO, 3SG-ES SALUSTIANO, 3SG-ES GUIDO, CF (RM1-T) ELCIDES, 2SG-ES WELBER, 3SG-CN BOGOEVICH e 1SG-CN GRANJA

# Assessoria de Modernização do SISPAG (PAPEM-08)

A terceirização da atividade de desenvolvimento de *software* contribuiu para que a Marinha incremente seu aprendizado organizacional, no que diz respeito aos processos de *software*, e seu conhecimento das tecnologias empregadas nos sistemas corporativos. Eles são fundamentais para garantir a independência tecnológica e a qualidade dos serviços de TIC. Esse modelo pressupõe ainda o ônus indelegável de fiscalizar os contratos firmados, além de prestar contas pelos recursos empregados e resultados obtidos. Para a execução do Projeto de Modernização do SISPAG, foi necessária a formação e qualificação de uma equipe de oficiais dedicada a es-

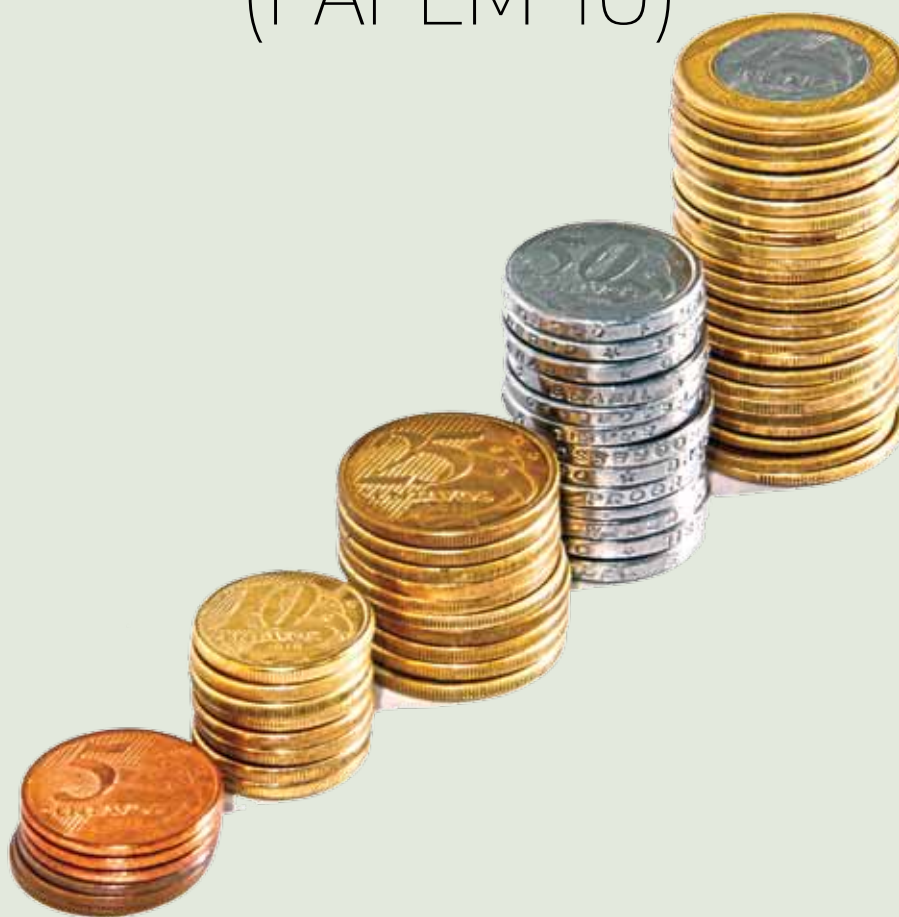
sas tarefas, chamada de Equipe de Modernização do SISPAG (EMS), no setor PAPEM-08.

Nesse projeto, são avaliados e homologados, pela EMS, centenas de artefatos de projeto de *software*. São as especificações de requisitos, os modelos de projeto e bancos de dados, roteiros de testes, códigos-fontes e *scripts* de migração. Estes asseguram a qualidade do produto entregue e a transferência da tecnologia e do conhecimento empregados na construção do SISPAG 2. Há ainda a certificação da capacidade da PAPEM para desempenhar, com excelência, sua atribuição de Órgão Pagador da Marinha e mantenedora do SISPAG.



► 1T (T) SABRINA, CT (T) MARTA RIGAUD, CC (T) PAULA BALLARD, CC (IM) RENATO CESAR, CC (T) FIGUEIREDO e CC (T) HERMÍNIO

# Departamento de Sistemas de Pagamento (PAPEM-10)



O Departamento de Sistemas de Pagamento (PAPEM-10) tem como função administrar o pagamento de Pessoal da Marinha e servidores civis no Brasil e no exterior. Ele organiza as atividades operacionais no Sistema de Pagamento de Pessoal (SISPAG) e no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE). O seu objetivo final é realizar o pagamento com ordem, prontidão e regularidade.

Para a execução de todo o trabalho, o PAPEM-10 se divide em quatro setores:



- ✓ Divisão de Pagamento de Pessoal Militar (PA-PEM-11);
- ✓ Divisão de Pagamento de Pessoal Civil (PAPEM-12);
- ✓ Divisão de Processamento do Pagamento (PA-PEM-13); e
- ✓ Divisão de Execução de Pagamento no Exterior (PA-PEM-14).

Em verdade, fazendo uma analogia ao funcionamento do corpo humano, visando uma melhor elucidação de suas tarefas, o Departamento faz o papel do **“coração”** da PAPEM, na medida em que tem a característica de permear todos os setores da Pagadoria, alimentando e/ou demandando informações/dados de modo a atingir o seu objetivo final: prover o pagamento do pessoal da Marinha com **Ordem** (boa administração e determinação), **Prontidão** (presteza e rapidez) e **Regularidade** (harmonia e pontualidade).

Os setores contam com marinheiros (militares e civis) capacitados por meio de cursos de formação de carreira

ou de serviços nas unidades operativas e/ou de apoio da Marinha. No caso desses serviços, viver situações da profissão do militar possibilita o acúmulo de conhecimentos ao longo dos anos.

É sabido que a formação dos homens do mar é cunhada, além dos bancos escolares e dos diversos cursos de formação da carreira, na experiência angariada no serviço embarcado nas variadas unidades operativas ou de apoio da Marinha. Nessa ocasião, são vivenciadas situações concretas e peculiares da profissão do militar, de modo que o conhecimento se acumula e se sedimenta com o decorrer dos anos.

Com os militares do Departamento não é diferente. A experiência profissional adquirida por eles vem do desempenho de funções na própria Pagadoria. Assim, possibilita-se uma composição de militares que já cumpriram o tempo de serviço ativo, contratados para a prestação de Tarefa por Tempo Certo (TTC), além de servidores civis experientes nas funções que exercem.



► SC ROSANGELA, Estagiária THAIS, CB-CL RAQUEL, SC FRANCISCO, SC MOISES, 2SG-ES LEONILDO, CB-CL ALICE, SC GELI, 1SG-RM1-ES CLEBER, 3SG-QI SILVIA HELENA, 2SG-RM1-ES LENIL, SO-RM1-ES SANTOS, SC GEILTON, 3SG-ES PEIXOTO, 1T (RM2-T) ANA MAYRA, 3SG-ES GERIMÁRIO, CT (QC-IM) FABIANA, CT (IM) COSENDEY e CC (IM) RODRIGO LEAL



# Departamento de Finanças (PAPEM-20)

O Departamento de Finanças (PAPEM-20) é composto pelas Divisões de Tesouraria (PAPEM-21), de Controladoria (PAPEM-22) e de Controlos Especiais (PAPEM-23). Cada uma é subdividida em diversas seções com responsabilidades correlatas ao Pagamento de Pessoal da Marinha: a Gestoria dos recursos destinados ao Município e as Contas de Pagamentos Imediatos (COIMED).

No PAPEM-20 são executadas as últimas etapas do processo de pagamento mensal, o qual se iniciou com a verificação do direito

remuneratório e/ou desconto que foram lançados no SISPAG pelas diversas Organizações Militares (OM), Informantes Qualificados (IQ) e, ainda, pelas Entidades Consignatárias. Essas informações são processadas e analisadas pelo Departamento de Sistema de Pagamento (PAPEM-10), responsável pela geração dos relatórios que terão seus dados transportados para o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) por militares e servidores civis que trabalham no Departamento de Finanças da PAPEM. Permite-se, assim, a transferência dos recursos financeiros aos bancos conveniados, encarregados de efetuar o depósito na conta corrente dos beneficiários que recebem seus direitos remuneratórios pelo Comando da Marinha.

O Departamento de Finanças também gerencia os recursos que, por alguma inconsistência nos dados bancários, deixaram de ser depositados nas contas dos beneficiários, tornando-se responsável pela sua regularização após identificação do motivo que impediu, pelo processo normal de pagamento, o crédito na conta corrente do beneficiário.

Outra tarefa de grande importância desenvolvida no departamento é o gerenciamento dos recursos orçamentários e financeiros destinados à alimentação dos militares e servidores civis que diariamente realizam suas refeições nas diversas Organizações Militares (OM) da Marinha. Toda necessidade de numerários, para fazer frente às despesas com alimentação de pessoal, é solicitado à PAPEM, especificamente ao Departamento de Finanças, no qual é realizado o processamento e, conseqüentemente, o atendimento da solicitação.

As solicitações de recursos para a Gestoria de Contas de Pagamentos Imediatos (COPIMED) também são processadas e atendidas pelo PAPEM-20, exigindo atenção diária neste processamento, com o objetivo de realizar o depósito na conta corrente da organização militar com a maior rapidez possível.

O controle dos recursos destinados ao pagamento de pessoal lotado no exterior também é gerenciado pelo Departamento de Finanças da PAPEM. O Departamento realiza as transfe-

rências de numerários em moeda estrangeira aos navios da Marinha em viagem ao exterior, a fim de possibilitar o pagamento dos militares que realizam a missão e das despesas com aquisição de gêneros alimentícios realizadas por esses navios.

Destaca-se também o relacionamento profissional que o Departamento mantém com as Instituições Bancárias credenciadas, tendo em vista que

estas são as responsáveis pelo repasse dos recursos relativos à Folha de Pagamento de Pessoal da Marinha, atendendo todos os militares e civis da Marinha.

A PAPEM-20 realiza ainda a atividade de Controle Gerencial do SISPAG, cuja finalidade é verificar, mensalmente, os lançamentos ou comandos efetuados pelas Organizações Centralizadoras de Pagamento (OC) no Sistema de Pagamento do Pessoal Militar. O intuito é constatar ocorrências de irregularidades ou discrepâncias nas implantações ou alterações de parcelas de pagamento, sendo essas constatações informadas, por meio de mensagem, às OC e OM responsáveis. O objetivo principal desta atividade é acompanhar a execução dos atos, identificando, em caráter opinativo, preventivo ou corretivo, se as ações desempenhadas estão de acordo com a legislação.

No PAPEM-20  
são executadas  
as últimas etapas  
do processo de  
pagamento mensal

# eConsig. A solução em consignações.

Flexível e transparente, ágil e seguro, simples e inovador. Assim é o eConsig, o Sistema Digital de Consignações da Zetrasoft. Presente em mais de 15 estados brasileiros com aproximadamente 3 milhões de servidores públicos atendidos. Além de modernizar e organizar o processo operacional de consignações, trabalha de acordo com a sua demanda, contemplando todo tipo de desconto facultativo. Conheça o eConsig. Seja qual for o desafio, ele consegue resolver.



MATRIZ  
Rua Pernambuco, 1077 – 7º Andar  
Funcionários – CEP: 30130-151 – BH / MG  
Tel.: (31) 3194-7700 - Fax.: (31) 3194-7724

FILIAL SP  
Av. Roque Petroni Júnior, 1089 – Sls. 402 e 404  
Morumbi – CEP: 04707-900 – São Paulo / SP  
Tel.: (11) 5181-7095  
[www.zetrasoft.com.br](http://www.zetrasoft.com.br)



► 2SG-CL FLAVIA TAJEDOR, 3SG-CL FERNANDA, 3SG-CL LEANDRO, SC APARECIDA, SC UBIRAJARA, Estagiária JESSICA, Estagiária RAFAELA, 1T (T) EDSON, 1SG-CL VALÉRIA, CC (IM) BAHIENSE, 3SG-AM SERGIO, 1SG-CL MÔNICA GRAVEL, 1T (RM2-T) LEONARDO SANTOS, 3SG-CL KELLY, 3SG-CL RAFAELA DRAGO, 3SG-CL LILIAN e 2SG-RM1-HN MAGNO

- ✓ O Departamento de Finanças da PAPEM exerce também as seguintes atividades:
- ✓ Controle e execução de aproximadamente R\$ 12,5 bilhões anuais destinados pelo Governo Federal para atendimento do pagamento de militares e servidores civis ativos, inativos e pensionistas do Comando da Marinha;
- ✓ Controle e execução de aproximadamente R\$ 180 milhões anuais destinados pelo Governo para atendimento da alimentação do pessoal do Comando da Marinha;
- ✓ 225 mil créditos mensais em contas correntes realizados por sete bancos credenciados relativos à folha de pagamento de pessoal da Marinha;
- ✓ Emissão de aproximadamente três mil Ordens Bancárias para regularização do pagamento dos créditos que devido à inconsistência bancária foram devolvidos pelos bancos credenciados;
- ✓ Devolução aos cofres públicos de aproximadamente R\$ 300 mil anuais relativos aos comandos de parcelas de pagamentos em duplicidade comandadas por diversas OC, constatadas por meio das atividades de Controladoria do SISPAG;
- ✓ Emissão de aproximadamente 250 cheques destinados ao atendimento de solicitações de COPIMED e muniamento realizados pelas OM.

Pode-se afirmar que as atividades desenvolvidas pelas pessoas que trabalham diariamente no Departamento de Finanças da Pagadoria de Pessoal da Marinha afetam diretamente a todos os militares e servidores civis, ativos, inativos e pensionistas que recebem pelo

Comando da Marinha. Os profissionais possuem a exata consciência da importância das atividades por eles desenvolvidas buscando sempre desempenhá-las com "ordem, prontidão e regularidade".



# Departamento de Informática

(PAPEM-30)

O Departamento de Informática (PAPEM-30) tem a responsabilidade de apoiar os demais departamentos da Pagadoria de Pessoal da Marinha (PAPEM) e atender as demandas de outras Organizações da Marinha Brasileira (MB) solicitadas pela PAPEM-10. Ele administra as atividades de concepção, desenvolvimento, implementação e manutenção de sistemas de informação conotados ao Sistema de Pagamento da Marinha (SISPAG) e os recursos de microinformática, além de exercer as atribuições que lhe forem especificamente delegadas pelo Diretor.

O PAPEM-30, sob a direção de um chefe de Departamento, é constituído pelas Divisões de Desenvolvimento de Sistemas (PAPEM-31), de Manutenção de Sistemas (PAPEM-32), de Administração de Dados (PAPEM-33), de Desenvolvimento de Aplicativos (PAPEM-34) e de Microinformática (PAPEM-35).

A PAPEM-31 tem como função administrar todos os aplicativos existentes na página da *web* da Pagadoria numa linguagem de programação, a *Delphi*. Dentre esses aplicativos, há o Sistema Exterior (pagamento de militares no exterior), o RBEN (Repasses e Benefícios), o PASEP (cadastramento de militares no banco), o Upload PASEP (envio dos dados dos militares), entre outros. A PAPEM-31 também guarda e estabelece os padrões de documentação referentes à atividade do Setor, além de divulgar no âmbito do Departamento e fiscalizar o seu cumprimento.

Já a Divisão de Manutenção de Sistemas (PAPEM-32) tem como papel administrar as atividades de manutenção de sistemas de informação conotados ao SISPAG, operados em ambiente tecnológico de plataforma *Mainframe*, instalado no Centro de dados da Diretoria de Administração da Marinha (CD\_DAdM). As atividades são:



- a. Recebimento das alterações de pagamento;
- b. Movimentação – pré-crítica das alterações de servidores entre organizações militares;
- c. Atualização – administrar o processo de atualização e/ou alterar novas rotinas de cálculo conforme legislação vigente;
- d. Depósito Bancário – oferecer suporte ao PAPEM-10 encarregado de efetuar a transmissão dos depósitos bancários aos bancos conveniados com a Marinha;
- e. Geração do cadastro geral do SISPAG (CGS) – Apoio ao PAPEM-10 na geração do banco de dados com espelho do Bilhete de Pagamento (BP) do mês processado;
- f. Declaração de Imposto de Renda anual (DIRF) – Geração dos comprovantes de rendimentos;
- g. SIAPE – Espelho do processo mensal;
- h. Sistema de Pagamento Exterior.

A PAPEM-32 administra ainda as atividades de manutenção de sistemas de informação conotados ao SISPAG, operados em ambiente tecnológico de arquitetura aberta.

A Divisão de Administração de Dados (PAPEM-33) tem por competência incluir, alterar e excluir usuários e seus

respectivos perfis no sistema de Controle de Acesso – SISPAG online –; atender as demandas sobre informações de pagamento solicitadas pela PAPEM-10, e administrar o acesso aos dados, os arquivos de segurança referentes a dados necessários ao contingenciamento e os dados dos sistemas de informação conotados ao SISPAG.

Por sua vez, à Divisão de Desenvolvimento de Aplicativos (PAPEM-34) compete:

- a. Página da Intranet e Internet – manutenção do sítio da PAPEM na internet e intranet;
- b. BP-Online – Manutenção do aplicativo para consulta das Fichas Financeiras dos Militares por entidades do Governo Federal;
- c. SISRES – Nova versão do sistema de Responsabilidades (SISRES). Migração do banco de dados em Access para plataforma web (Java);
- d. Contão – Manutenção do sistema responsável por controlar descontos realizados em BP para Associações de Turma e Entidades consignatárias, além de controlar município e COPIMED;
- e. Administrar as atividades de desenvolvimento, implementação e manutenção de aplicativos dos sistemas de informação conotados ao SISPAG, inclusive daqueles produzidos com a participação de setores da Marinha, empresas e instituições externas à PAPEM.



- CC (T) FIGUEIREDO, CC (T) GLÓRIA, 3SG-PD BEIRUTH, CB-PD ELUSKA, CC (T) HERMINIO, CB-PD GLAUCIA, 1T (T) SABRINA, CB-PD CAMILA, CT (T) MARTA RIGAUD, SC ROSANE, CC (T) PAULA BALLARD, CB-PD MARCOS, 1T (T) VIVIAN CRISTINA, CC (IM) RENATO CESAR e CF (T) QUEIROZ

Por fim, a Divisão de Microinformática (PAPEM-35), que tem como função supervisionar a rede de microcomputadores; administrar as atividades de desenvolvimento, implementação e manutenção de aplicativos para microinformática; efetuar a configuração e manutenção das estações de trabalho e servidores da OM; elaborar os Plano de Contingência do SISPAG e da Rede Local, e garantir a Segurança das Informações Digitais.

# Departamento de Consignações

## (PAPEM-40)

A Divisão de Repasses de Benefícios do PAPEM-40 tem por propósito gerenciar as atividades relativas às consignações de pensão alimentícia, aluguel de casa e benefício família (MANUFAL) na Marinha do Brasil. Assim, a Divisão é constituída nas Seções de Pensão Alimentícia, Aluguel de Casa e Repasses de Benefícios Família. Possuem as seguintes atribuições:

- ✓ administrar os repasses de benefícios, facultativos e compulsórios, recolhidos pelos Sistemas de Pagamento de Pessoal;
- ✓ processar os pagamentos e descontos de pensão alimentícia, aluguel de casa e benefício família;
- ✓ responder às consultas formuladas pelo poder judiciário relativo aos assuntos à pensão alimentícia;
- ✓ manter os registros financeiros dos consignantes e beneficiários de pensão alimentícia, aluguel de casa, benefício família e repasses judiciais.

A consignação de pensão alimentícia tem origem nas decisões judiciais, nas Escrituras Públicas de Separação e Divórcio Consensual e nos acordos firmados junto à Defensoria Pública e ao Ministério Público. Já a consignação de aluguel de casa tem como finalidade facilitar o pagamento do aluguel por parte do militar locatário e o seu recebimento por parte do locador, desde que haja margem consignável no mês para efetuar o desconto. O benefício família é o valor mensal estabelecido pelo militar ou servidor civil, de

acordo com o limite máximo previsto em norma, a ser repassado para um beneficiário por ele instituído no país, durante sua permanência no exterior.

Com o objetivo de possibilitar o exercício dessas atribuições, a Divisão utiliza o Sistema de Repasses de Benefícios (RBEN), implantado em novembro de 2005, visando facilitar o acesso e aumentar a rapidez na recuperação dos registros de consignações. Ele permite também o controle dos expedientes recebidos e transmitidos e executa as alterações, implantações e cancelamentos dos descontos de pensão alimentícia, aluguel de casa e benefício família.

Em complemento ao Sistema RBEN, a Divisão possui um arquivo digital (*Archiving*) no qual são armazenados todos os documentos relativos à consignação de pensão alimentícia. Ela tem por finalidade agilizar o cumprimento das decisões judiciais, dando maior eficiência na consulta e no trâmite de documentos, sem a necessidade de se fazer buscas no arquivo físico.

A Divisão de Consignações (PAPEM-42) tem por propósito gerenciar os descontos relativos às consignações facultativas (empréstimos, seguros, mensalidades de clubes e associações, planos de saúde, pecúlios, Descontos Internos (DESSIN) etc.) em Bilhete de Pagamento dos militares ativos, inativos e pensionistas. Cabe também à Divisão preparar os repasses das consignações do Siste-



ma de Pagamento da Marinha (SISPAG) e do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE). A Divisão de Consignações tem como atribuições:

- ✓ operar e gerenciar o Sistema Digital de Consignações da Marinha (ECONSIG);
- ✓ processar mensalmente a Margem Consignável (MC) disponível;
- ✓ processar o arquivo de retorno (descontos que foram acatados pela folha de pagamento);
- ✓ confeccionar as planilhas de repasse das consignações do SISPAG e do SIAPE;
- ✓ processar o arquivo de movimento financeiro (descontos encaminhados para a folha de pagamento);
- ✓ cumprir as demandas judiciais relacionadas a consignações facultativas;
- ✓ responder as demandas judiciais relativas às consignações;
- ✓ analisar e responder as demandas dos consignados (militares e pensionistas) e das Entidades Consignatárias (EC) referentes ao SISPAG;
- ✓ manter arquivo das demandas relativas às consignações facultativas do SISPAG.

O Sistema Digital de Consignações (eConsig), sistema informatizado desenvolvido pela empresa ZETRASOFT, é um portal na internet no qual são lançados os descontos facultativos, de forma que a MC do consignado esteja sempre atualizada.

Os lançamentos de empréstimos consignados no sistema são autorizados pelo militar ou pensionista tomador do empréstimo por meio de uma senha. A senha é pessoal, intransferível e de sua total responsabilidade.

As demandas judiciais protocolizadas na Divisão de Consignações são levadas para análise da Assessoria Jurídica do Departamento de Consignações e, se for o caso, processadas no Sistema e respondidas ao Juizado de origem ou à Procuradoria Regional da União que as encaminhou.

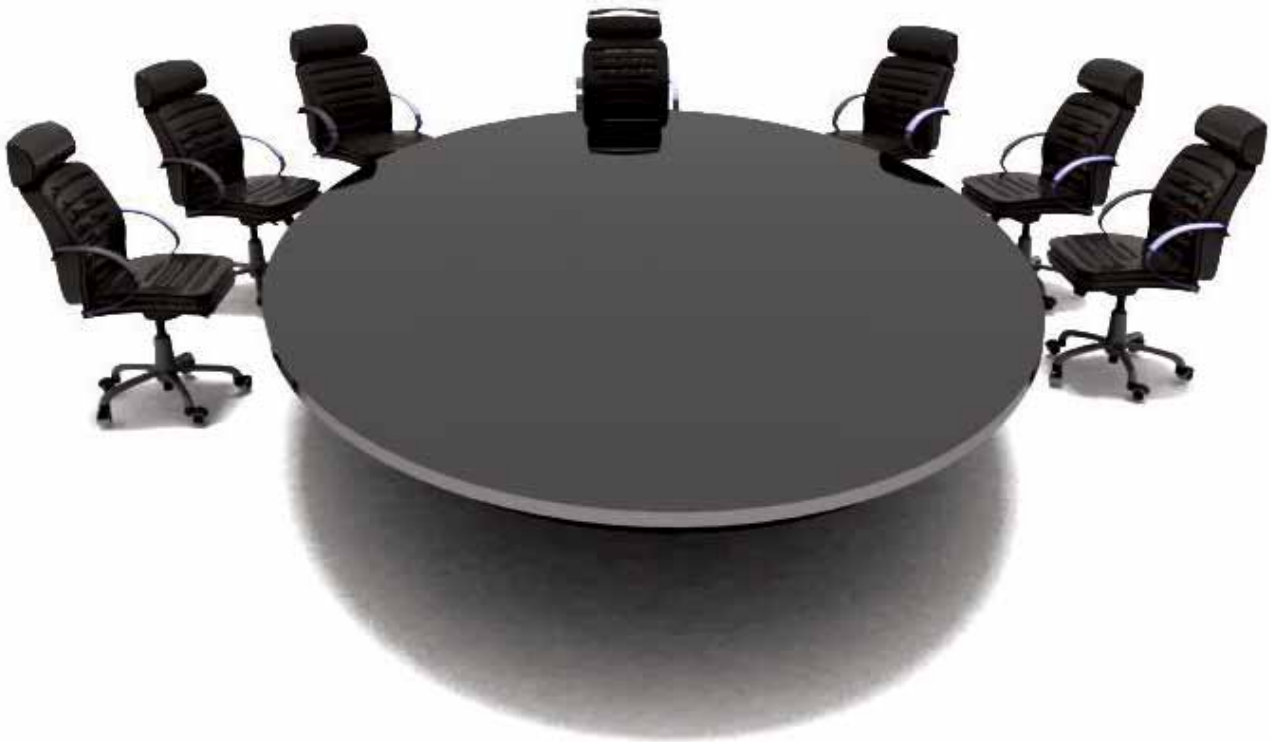
Após serem protocolizadas na Divisão de Consignações, as demandas dos consignados são analisadas e, se for o caso, encaminhadas às EC para resposta. Recebida, ela é encaminhada ao consignado.

Na busca do aprimoramento do eConsig, a PAPEM vem implementando melhorias constantes na operacionalização dos descontos de empréstimo consignado,

com especial atenção no endividamento da família naval e o consequente aumento da inadimplência. Isso reflete diretamente na qualidade do crédito, evitando assim a ocorrência de consequências desfavoráveis para o consignado.



- ▶ SO-RM1-EP EDNALDO, 1SG-RM1-ES JOEL, 2SG-RM1-ES PIMENTA, 3SG-AD SOUZA, SO-RM1-EF, NUNES, CT (AA) VERÍSSIMO, CMG(RM1-T) EIRAS, SC SERGIO NASCIMENTO, CT (T) ROGÉRIO, 2SG-CN-RM1 SILVA FILHO, SC SONIA, CB-CL GABRIEL, 3SG-RM1-ES MARCOS, SO-RM1-AR ALCIDES, SO-Ref-ES TEIXEIRA, SO-RM1-ES LUZARTE, SO-RM1-EL LEMOS



# Departamento de Administração

## (PAPEM-50)

O Departamento de Administração (PAPEM-50) tem como objetivo central administrar as atividades de pessoal e os recursos financeiros destinados ao funcionamento da Pagadoria de Pessoal da Marinha, Órgão integrante do Sistema de Controle Interno da Marinha do Brasil. Ele auxilia no cumprimento da Missão da PAPEM, administra os sistemas de pagamento atinentes ao pessoal da Marinha no país e no exterior e, conseqüentemente, no alcance da Visão deste Órgão Pagador.

A PAPEM-50 é composta pela Divisão de Pessoal (PAPEM-51) e Divisão de Intendência (PAPEM-52). Compete ao Departamento de Administração as seguintes atividades:

- I) administrar os bens patrimoniais;
- II) administrar os recursos orçamentários e financeiros destinados ao funcionamento da PAPEM;
- III) administrar as atividades de segurança e manutenção das instalações;
- IV) administrar as atividades de pessoal e adestramento;
- V) administrar as atividades de obtenção;
- VI) administrar o apoio operacional aos Departamentos;
- VII) propor a distribuição, pelos Departamentos, do pessoal militar subalterno e dos servidores civis.

A necessidade de agir com rapidez, flexibilidade e capacidade de decisão frente aos inúmeros desafios que se apresentam diariamente, faz da equipe do Departamento de Administração da Pagadoria de Pessoal da Marinha o diferencial em termos de fator de produção. A equipe de alto desempenho é composta por militares e servido-

res civis. Estes são profissionais qualificados, experientes e participativos na tomada de decisão, sempre prontos e dispostos para agir de forma efetiva, buscando a melhoria de sua eficiência, eficácia, ordem, prontidão e regularidade e almejando a máxima excelência nos serviços prestados à Pagadoria.



- 2T(RM2-T) THIAGO AZEVEDO, SO-AD AVELINO, SO-EL VASCONCELOS, SO-MO FREITAS, 2SG-ES ROBERTO, 2SG-SI SILAS, 3SG-CL CARLA REGINA, 2SG-PL FRINHANI, 3SG-ES ALEXANDRE, CB-CL ALAN, SC HELIANIR, SC SANDRA HELENA e SC DANIEL

# INOVAÇÃO E TECNOLOGIA PARA OS DESAFIOS DO BRASIL

Presentes em 118 países, somos uma das principais empresas de tecnologia e consultoria da Europa e América Latina.

Líderes em soluções de alto valor agregado, desenvolvemos nosso portfolio baseados na inovação e no talento de nossos mais de 42.000 profissionais.

Nossa oferta cobre os setores de Administração Pública e Saúde, Energia e Utilities, Serviços Financeiros, Telecomunicações e Mídia, Indústria e Consumo, Transporte e Tráfego, e Segurança e Defesa.

## UMA DAS PRINCIPAIS EMPRESAS DE TI DO BRASIL

7.000

profissionais

16

escritórios

02

software labs



# GALERIA DOS EX-DIRETORES

É dever de justiça registrar que, durante os 16 anos de existência da Pagadoria, o trabalho dedicado e abnegado das tripulações antecessoras foi decisivo para a consolidação da qualidade dos serviços prestados pela PAPEM. Nesse contexto, destacam-se os ex-Diretores da PAPEM como condutores e orientadores das atividades de grande responsabilidade da OM:



CMG (IM) **Hamilcar** Lauria Coelho  
Franklin da Costa Júnior

Período:  
27/03/1997 a 27/03/1998



CF (IM) Antônio Carlos **Bodini** Junior

Período:  
30/07/2004 a 31/01/2005



CMG (IM) Indalécio Castilho Villa  
**Alvarez**

Período:  
27/03/1998 a 19/01/2000



CMG (IM) **Sérgio Luiz** de Andrade

Período:  
31/01/2005 a 31/01/2007



CMG (IM) Carlos Henriques **Gomes**

Período:  
19/01/2000 a 11/01/2002



CMG (IM) Carlos Eduardo Brandão de  
**Albuquerque** Alves

Período:  
31/01/2007 a 20/07/2007



CMG (IM) **Edesio** Teixeira Lima  
Junior

Período:  
11/01/2002 a 30/01/2004



CMG (IM) Marcelo **Barreto Rodrigues**

Período:  
20/07/2007 a 07/01/2010



CMG (IM) **Nelson** Constantino Me-  
tropolo Filho

Período:  
30/01/2004 a 30/07/2004



CMG (IM) Paulo Sergio **Pagliusi**

Período:  
07/01/2010 a 18/01/2011



# A História do Pagamento na Marinha do Brasil

---

\* 1T (T) Sabrina dos Passos Barbosa

---

Com a chegada da Corte Portuguesa ao Brasil, em 1808, foi criada, no dia 13 de maio do mesmo ano, a Contadoria da Marinha, no Arsenal Real. Como primeira Organização Militar (OM) de Intendência, na Contadoria foram instituídos os cargos de Contador, Escriturário, Comissário, Escrivão, Almojarife, Fiel, Pagador e Tesoureiro Geral das Tropas.

Sendo o principal órgão administrativo do Arsenal Real da Marinha, suas principais atribuições eram registrar o movimento dos navios da Real Armada, manter o registro das folhas de despesa da Repartição da Marinha, registrar decretos, avisos e ordens ao Arsenal Real da Marinha e assistir os pagamentos feitos pelos “Pagadores dos Armazéns”.

Para realizar o pagamento do Pessoal embarcado, foi instituído em cada um dos navios da Real Armada e da Brigada Real da Marinha um Pagador, “pessoa abonada e de notória probidade”, que deveria fazer “com ordem, prontidão e regularidade” os pagamentos a bordo. A responsabilidade pelos pagamentos do pessoal em terra ficava a cargo do Tesoureiro Geral das Tropas.

Depois de passar por várias modificações, em 13 de novembro de 1840, em cumprimento ao Decreto nº. 53 do mesmo ano, a Contadoria da Marinha foi anexada à Secretaria de Estado dos Negócios da Marinha. Esse Decreto subordinava a Contadoria da Marinha ao Oficial Maior da Secretaria da Marinha e regulamentava todo o serviço de intendência, estabelecendo épocas para comprovação de contas e os documentos legais necessários para isto.

Em 17 de junho de 1845 foi extinta a Contadoria da Intendência de Marinha da Corte e a Seção de Contabilidade foi anexada à Secretaria da Marinha, ficando a Contadoria Geral da Marinha da Corte com autonomia e tendo Contadorias a ela subordinadas nas diversas Províncias. Em 26 de março de 1856, houve uma reorganização desta repartição que passou a ser dominada, simplesmente, Contadoria da Marinha.

Por ocasião das guerras do Prata e do Paraguai, a Contadoria da Marinha subsidiou e providenciou o abas-

tecimento e o pagamento das guarnições dos navios, estabelecimentos e arsenais da Esquadra Brasileira. Os serviços se multiplicaram com o tempo mostrando a necessidade do seu desenvolvimento. Em 6 de maio de 1868 a Secretaria da Marinha foi reorganizada com 4 seções, a quarta ficou com a incumbência de encaminhar, devidamente informados, todos os papéis de expediente, vindos da Contadoria da Marinha.

Em 11 de junho de 1907 a Contadoria da Marinha foi transformada em Diretoria Geral de Contabilidade da Marinha e deu novo regulamento à repartição, que foi dividida em três seções: Orçamento e Crédito, Pagamento em Geral e Tomada de Contas. O título de chefe da repartição que era, então, Contador passou a ser Diretor Geral de Contabilidade.

Pouco antes da Primeira Guerra Mundial, a estrutura administrativa naval passou por uma radical reforma, na

qual se criaram vários órgãos de direção setorial (inspetorias), reunindo-se atividades anteriormente exercidas cumulativamente por órgãos de execução de serviços (arsenais, capitânicas de portos etc.).

Em 10 de março de 1914 foi criada a Diretoria-Geral de Contabilidade para orientar e fiscalizar a execução da contabilidade afeta a cada unidade dotada de autonomia administrativa. Ela reunia os dados financeiros globais e encaminhava ao Tribunal de Contas da União os correspondentes processos de tomada de contas.

Em 24 de maio de 1924 foi criada a Diretoria de Fazenda, proveniente da fusão da Inspetoria de Fazenda e Fiscalização e da Diretoria Geral de Contabilidade da Marinha. As principais atribuições dessa nova OM englobavam todas as funções relativas à contabilidade e ao pagamento, excetuando-se apenas as atividades rela-

“ Para realizar o pagamento do Pessoal embarcado, foi instituído em cada um dos navios da Real Armada e da Brigada Real da Marinha um Pagador ”

tivas ao pessoal. O Depósito Naval ficou subordinado a esta Diretoria, e com o novo regulamento a Diretoria de Fazenda ficou composta de pessoal misto, civil e militar.

A forma de ingresso do pessoal responsável pelas atribuições relativas à contabilidade naval era através de concurso no meio civil para o que então se chamava Corpo de Comissários (posteriormente Intendentes Navais). Os contadores atendiam aos serviços de controle financeiro exercido pela Diretoria de Fazenda e foram, em 1951, incluídos no Quadro de Intendentes Navais.

Historicamente, um fato relevante a ser citado foi até mesmo durante as guerras. O serviço de Fazenda, incluindo finanças e suprimentos, passou a ser realizado de forma mais elementar e passava por dificuldades para fazer face às novas exigências das forças em movimento contínuo. Os serviços de pagamento e de adiantamento (hoje chamado COPIMED) foram mantidos em dia, mesmo com um alto grau de improvisação. Esses serviços mantiveram a eficiência, ao contrário de outros setores que precisaram recorrer à Marinha dos Estados Unidos para manter suas atividades. Nesta época, foi criada uma Lei de Empréstimos e Arrendamentos para facilitar as atividades nos navios.

Foi apenas na década de 50 que a estrutura da Marinha começou a aparentar as características que hoje possui. A Secretaria-Geral da Marinha (SGM), com sede em Brasília, foi criada pela Lei nº 1.658, de 4 de agosto de 1952. Por esta mesma lei, foi também criada, como órgão técnico da Administração Naval, a Diretoria de Intendência da Marinha.

Ao final da década de 60 foi desenvolvido o sistema de pagamento de pessoal que atualmente é conhecido como SISPAG. Uma equipe constituída por militares e estagiários da empresa IBM desenvolveu o *software* em linguagem de baixo nível, especificamente o COBOL, e seu processamento passou a ser realizado em computadores de grande porte, conhecidos com *Mainframe* IBM.

Em 13 de abril de 1977 a Diretoria de Intendência da Marinha teve sua denominação alterada para Diretoria de Finanças da Marinha, denominação que permanece até hoje.

Somente no ano de 1997 é que, foi criada a Pagadoria de Pessoal da Marinha, pela portaria ministerial número 65 de 18 de fevereiro, e ativada em 27 de março do mesmo ano. A PAPEM, Órgão integrante do sistema de controle interno da Marinha, é subordinada à Diretoria de Finanças da Marinha e tem como propósito administrar os sistemas de pagamento atinentes ao pessoal da Marinha no país e no exterior. Cabe também à PAPEM executar o pagamento do pessoal militar e civil, ativo e inativo, e pensionistas, exercer as atribuições de órgão distribuidor do numerário necessário às Organizações Militares, destinado às gestões conotadas a pessoal, manter intercâmbio com entidades públicas ou privadas afins e representar a Marinha Brasileira, quando determinado, em congressos e conferências relacionadas com os assuntos de sua competência.

Na qualidade de Órgão Pagador da Marinha, também é responsabilidade da PAPEM habilitar pensionadas (beneficiárias de pensão alimentícia), beneficiários de aluguel de casas, bem como efetuar implantações, alterações e suspensões de Consignação de Pensão Alimentícia, sempre à vista de decisões judiciais ou acordos firmados. O pagamento, até hoje, ainda é processado pelo SISPAG, desenvolvido ao final da década de 60, herança que a PAPEM assumiu no momento de sua criação.

O SISPAG envia e recebe informações de Sistemas de Gestão de Pessoal, tanto da Marinha quanto de sistemas de outras instituições federais. Entre eles, destacam-se o Banco de Informações Estratégicas e Gerenciais do Ministério da Defesa (BIEG-MD) e os sistemas de Gerência de Pessoal da Diretoria de Pessoal Militar da Marinha, do Corpo de Fuzileiros Navais e do Serviço de Inativos e Pensionistas da Marinha.

Traçando-se um paralelo entre a época em que a Corte portuguesa chegou ao Brasil e os dias atuais, é perceptível



que a evolução da atividade de realizar o pagamento se deu através das necessidades apresentadas devido a situações muito específicas e da necessidade de interagir cada vez mais com órgãos e entidades externas, mas que se relacionavam com direitos e obrigações pecuniários do pessoal.

Hoje, o Sistema de Pagamento de Pessoal da Marinha encontra-se em fase de modernização através do projeto SIS-PAG 2. A estrutura para realização do projeto de modernização do sistema conta com a gerência técnica do CASNAV, com todo o pessoal da PAPEM. Ele atua no processo de pagamento em todas as áreas afetas (Gerentes de negócio). Há uma empresa contratada por processo licitatório para desenvolver o sistema. Utiliza-se as melhores e mais modernas tecnologias do mercado e com uma equipe técnica formada por militares da PAPEM que orienta, acompanha, realiza verificações e homologa os produtos e funcionalidades do novo sistema no que se refere à qualidade e conformidade com as necessidades levantadas.

Tendo como patrocinador a Diretoria de Finanças da Marinha desde 2008, os esforços para cumprir a determinação do Comando da Marinha de modernizar o sistema de pagamento resultaram em um conjunto de funcionalidades que atendem as necessidades dos usuários internos e converge para a realização do processamento da folha de pagamento da Marinha em uma plataforma mais segura e mais manutenível.

Desta forma, o pagamento, de modo geral, dentro do prazo e em conformidade com as leis vigentes, continuará sendo realizado como atividade fim da PAPEM, cujo lema foi herdado da antiga Contadoria da Marinha, que, em seu alvará de criação, assinado por D. João em 1808, estabelecia que “Haverá um Pagador, que fará com Ordem, Prontidão e Regularidade os pagamentos”.

*\*1T (T) Sabrina dos Passos Barbosa  
Analista do Projeto SIS-PAG2*



## CCCPM

Caixa de Construções de Casas  
para o Pessoal da Marinha

### Nossos Produtos:

- .Empréstimo Imobiliário
- .Financiamento Imobiliário
- .Bolsa de Imóveis
- .Assessoria Imobiliária

**Endereço:** Av. Rio Branco, 39 - 11º andar  
Centro - Rio de Janeiro - RJ

**e-mail:** atendimento@cccpm.mar.mil.br

**Telefone:** (21) 2105-7400

Confira a relação completa dos  
postos de atendimento em nosso site.

**www.cccpm.mar.mil.br**



# Entrevista

## VA (IM) EDESIO TEIXEIRA LIMA JUNIOR

A) A partir da experiência como Diretor da PAPEM e respectivo COMIMSUP, qual a Vossa avaliação das realizações na área de pagamento?

### **VA (IM) Edesio**

*Como ponto de partida, posiciono-me no modelo conceitual idealizado para a atividade de pagamento de pessoal ao final da década de 1960 e no pioneiro emprego da tecnologia da informação como solução sistêmica para a execução, gerenciamento e controle do ambiente de negócio que envolve o pagamento de pessoal, o qual se caracteriza pelo estabelecimento de uma ampla rede de agentes e relacionamentos intra e extra-MB, constantemente afetada por mudanças no aparato legal da administração pública federal. Deve-se ressaltar a competência profissional e a visão inovadora daqueles que ao longo de décadas conduziram e aperfeiçoaram uma atividade tão sensível, que repercute diretamente sobre o psicossocial da Marinha, sem que houvesse um único episódio de descontinuidade no cumprimento da missão da Pagadoria de Pessoal.*

*O Sistema de Pagamento de Pessoal da Marinha (SISPAG) evoluiu ao longo dos anos no mesmo passo que a própria tecnologia da informação, tendo como*

*moldura conceitual a descentralização da execução do pagamento (requisitos de agilidade e flexibilidade); a centralização do controle e da capacidade de auditoria; e a transparência dos fatos de naturezas orçamentária, financeira, contábil e administrativa, relativos ao processo de pagamento de pessoal.*

*Sob tal ótica, encontramos hoje na conclusão de mais uma etapa desse modelo de atualização e aperfeiçoamento contínuos, ao estabelecermos ambiente sistêmico com base na revisão de regras, casos de uso, processos e procedimentos vinculados à atividade de pagamento de pessoal; no emprego de tecnologias de última geração no que tange à engenharia de software, sistemas operacionais, bancos de dados e ambiente de comunicação WEB; no estabelecimento de um padrão de governança de tecnologia da informação com foco na efetividade dos serviços fornecidos a partir da plataforma computacional em rede; na gestão do conhecimento, a qual possibilitará a capacitação e permitirá a independência quanto ao condicionamento imposto pela cultura organizacional; na implementação de uma nova plataforma gerencial e de controle por meio de recursos de Inteligência de Negócios e Relacionamen-*

to com Clientes; e na redução de custos e despesas operacionais.

B) Qual a importância da criação do Portal Interforças e as expectativas quanto ao trabalho a ser desenvolvido?

**VA (IM) Edesio**

Não obstante à existência de um único arcabouço legal para a remuneração de pessoal (direitos e obrigações), tanto no país como no exterior, existem situações administrativas e operacionais peculiares a cada Força Armada, o que leva, por vezes, a interpretações distintas na execução do pagamento. A iniciativa do Portal Interforças foi a de estabelecer um fórum permanente e colaborativo, por meio do ambiente WEB, a partir do qual cada Força Armada detalharia seus procedimentos, normas e regras para o conjunto de direitos e obrigações atinentes ao pagamento de pessoal. Com isso, busca-se a padronização, a disponibilização de conhecimento e a unidade de ação nas discussões sobre remuneração e pensão militar.

C) Agora na função de Diretor de Abastecimento da Marinha como Vossa Excelência avalia as realizações e tendências do setor?

**VA (IM) Edesio**

A principal compreensão, não retórica, mas prática, é que a Função Logística Suprimento (na MB empregamos o conceito Abastecimento, o qual agrega à Função Logística Suprimento algumas atividades da Função Logística Transporte) é fator condicionante na solução do problema logístico militar enfrentado por nossas Forças Operativas; portanto, o primeiro passo dado foi o do estabelecimento de uma visão de futuro que traduzisse de maneira objetiva tal compreensão – “ABASTECER PARA COMBATER”, o que significa presença permanente ao lado do Setor Operativo, an-

tecipando-se às necessidades, principalmente no que tange à Função Logística Manutenção, estreitando a comunicação apoiado-apoiador, reduzindo custos e aumentando a disponibilidade de meios.

O segundo passo foi o de a partir do Livro Branco da Defesa Nacional (LBDN) e da Estratégia Nacional de Defesa (END) identificar as transformações a serem implementadas no Abastecimento, de maneira que os requisitos logísticos implícitos nos dois documentos de alto nível pudessem ser alcançados. Tais transformações estão apresentadas no desenvolvimento da Concepção Logística ATLAS (Atitude Logística no Apoio a Sistemas Operativos), detalhada na DIPLAB (Diretiva para o Planejamento do Abastecimento) e implementada por meio de quatro grupos de iniciativas: 1) Reestruturação Organizacional e Funcional; 2) Inovação & Tecnologia Logísticas; 3) Integração Sistêmica; e 4) Capacitação e Qualificação da Força de Trabalho. Desses quatro vetores de transformação resultaram uma série de ações a empreender, muitas das quais já se encontram implantadas, tais como: o ELExq (Escritório de Ligação do Abastecimento junto à Esquadra); a PROA (Prioridade Operativa para o Abastecimento); os Planos de Recuperação de Estoques do SAbM – PRESSA, PREMSA e FARDA); a criação da COLD (Central de Operações Logísticas de Distribuição), cujo um dos focos é o MODMAR (Modal Marítimo de Abastecimento no Rio de Janeiro); e a CILO (Central de Informações Logísticas), plataforma informacional de suporte à PROA.

Duas outras iniciativas de natureza sistêmica, ora em desenvolvimento, mostram-se fundamentais para o aprestamento do atual Poder Naval e do que se projeta com o PAEMB (Plano de Articulação e Equipamento da Marinha do Brasil).

- a modernização do Sistema de Informações Gerenciais do Abastecimento (SINGRA), que atende ao ge-

renciamento da Cadeia de Suprimento da Marinha, por intermédio da implantação de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial (SINGRA-ERP: Enterprise Resource Planning), solução de mercado a ser customizada ao ambiente naval; e

- a integração conceitual, organizacional e informacional das Funções Logísticas Abastecimento e Manutenção (IMA), estabelecendo-se um novo ambiente de Comando, Controle e Governança para o Apoio Logístico (C2GAL) e uma nova arquitetura de informação de suporte ao C2GAL.

*A moldura temporal estabelecida para a completa implantação da Concepção Logística ATLAS alcança o horizonte de 2022, quando grande parte do PAEMB já será uma realidade.*

D) Como Vossa Excelência vê a política de capacitação de oficiais do CIM em cursos em instituições extra-Marinha?

#### **VA (IM) Edesio**

*As Diretorias Especializadas vinculadas às atividades do CIM que respondem pelos sistemas logístico, administrativo, financeiro, orçamentário e contábil da Marinha, as quais desenvolvem grande interação com as esferas do governo federal, necessitam de profissionais altamente capacitados em diversos segmentos técnico-acadêmico (administração, contabilidade, atuária, economia, finanças, auditoria, logística, tecnologia da informação etc), de maneira que possam modelar e desenvolver o ambiente de negócio da MB e dialogar, em pé de igualdade, com os respectivos interlocutores do governo, responsáveis por elaborar o ambiente normativo de governança e execução da máquina federal. Diga-se de passagem que ao longo dos últimos anos o governo federal tem efetuado grandes investimentos no recrutamento e capacitação da sua força de trabalho. Assim, de maneira a resguardar os interesses e as peculiaridades de uma Força Armada*

*como a Marinha de Guerra é fundamental o preparo do nosso pessoal, principalmente quando o atual modelo de desenvolvimento organizacional das instituições pauta-se na liderança corporativa, tecnologia e inovação. Deste modo, julgo que para alcançarmos a orientação estratégica elaborada pelo Setor de Pessoal da MB, qual seja: a da gestão por competência, os programas de pós-graduação em instituições extra-Marinha devem ser incentivados e incrementados como, principalmente, uma forma de obter e internalizar conhecimento.*

E) Em razão dos grandes programas e projetos atribuídos à MB, decorrentes da Estratégia Nacional de Defesa (END), quais as perspectivas de Vossa Excelência quanto ao futuro da Marinha e do Corpo de Intendentes da Marinha (CIM)?

#### **VA (IM) Edesio**

*A Alta Administração Naval, sob a liderança do nosso Comandante, o AE MOURA NETO, tem feito um exaustivo trabalho de incutir a consciência marítima nos diversos segmentos que compõem a sociedade brasileira, notadamente nas esferas política, empresarial e governamental; e cabe a cada um de nós, marinhos, em nossas respectivas áreas de atuação, amplificarmos tal esforço. As perspectivas positivas já se concretizam com o aumento do patamar orçamentário da MB, o desenvolvimento do PROSUB e a maior participação da Marinha no cenário internacional. Logicamente, as atividades do CIM, relativas aos diversos contextos em que nos envolvemos nesse processo de avanço do Poder Naval, como também responsabilidades e oportunidades, crescerão na mesma proporção. Temos enormes desafios a enfrentar, mas perfeitamente transponíveis, haja vista nossa história de competência e dedicação à Marinha.*

F) E quais são os requisitos e características que os oficiais do CIM, tanto os mais antigos quanto os mais

novos, devem possuir, a fim de fazer frente a esse novo cenário?

**VA (IM) Edesio**

*A liderança, pelo exemplo de atitudes e competência profissional; coragem moral, no trato da realidade das adversidades; capacidade de comunicação multidirecional; questionamento da cultura organizacional, no sentido da transformação e da inovação; perseverança; resiliência; obstinação; e a contínua busca do conhecimento por meio da qualificação*

G) Como oficial mais antigo na ativa do CIM, que mensagem Vossa Excelência deixaria aos oficiais mais novos?

**VA (IM) Edesio**

*Acreditem e defendam com ardor os valores de nossa instituição; respeitem a dignidade humana, principalmente a de seus subordinados; e não se encantem com a “arrogância do saber”, considerem-se sempre aprendizes.*



## EDESIO TEIXEIRA LIMA JUNIOR Vice-Almirante (IM)



### 1. DADOS PESSOAIS

- ⊙ Nascimento: 11/10/1954
- ⊙ Naturalidade: Belém, PA

### 4. CURSOS DE CARREIRA

- ⊙ Escola Naval
- ⊙ Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais
- ⊙ Básico – Escola de Guerra Naval
- ⊙ Comando e Estado-Maior – Escola de Guerra Naval
- ⊙ Superior de Guerra Naval – Escola de Guerra Naval
- ⊙ Política e Estratégia Marítimas – Escola de Guerra Naval

### 6. CONDECORAÇÕES

- ⊙ Ordem do Mérito da Defesa
- ⊙ Ordem do Mérito Naval (Grau de Comendador)
- ⊙ Ordem do Mérito Militar (Grau de Comendador)
- ⊙ Ordem do Mérito Aeronáutico (Grau de Comendador)
- ⊙ Ordem do Mérito do Ministério Público Militar (Alta Distinção)
- ⊙ Medalha da Vitória
- ⊙ Medalha Militar e Passador de Platina (4 decênios)
- ⊙ Medalha Mérito Tamandaré
- ⊙ Medalha do Pacificador
- ⊙ Medalha Mérito Santos Dumont
- ⊙ Medalha Mérito Marinheiro (1 âncora)
- ⊙ Medalha Mérito da Defesa

# Projeto Sispag-2

\* CC (IM) Renato Cesar da Cunha Ferreira

The screenshot shows the SISPAG 2 web application interface. At the top, there is a navigation bar with the user's name (PAULA GENTIL), NIP (01.0492.16), login time (10:46h, 03/01/2013), and profile (Folha de Pagamento - 095 - PAPEM). The main heading is "Pesquisar Comandos de Pagamento". Below this, there are four main sections for data entry: "Dados Pessoais" (NIP, CPF, Posto ou Graduação), "Dados de Pagamento ou Desconto" (Código de Rubrica, Discriminação Abreviada, Tipo de Rubrica, Folha de Pagamento, Status), "Dados da Letação" (Sigla da OM, Nome da OM), and "Dados da Origem do Comando" (Sigla da OM, Perfil de OM, Nome da OM). A "Pesquisar" button is located below the "Dados da Letação" section. At the bottom, there is a "Incluir Comando de Pagamento" button and a copyright notice: "Copyright © 2012 Marinha do Brasil - Todos os direitos reservados".

A Pagadoria de Pessoal da Marinha (PAPEM) é um órgão de controle interno e que possui como uma das missões administrar o Sistema de Pagamento da Marinha no Brasil, o SISPAG. Concebido no final da década de 60, o SISPAG foi desenvolvido na tecnologia COBOL, sob a plataforma Mainframe/IBM e, há mais de quatro décadas, cumpre com "Ordem, Prontidão e Regularidade" a missão de operacionalizar a folha de pagamento da Marinha no país.

Composta de cerca de 190 mil militares ativos, inativos, pensionistas e beneficiários de pensões alimen-

tícias e outros repasses, estima-se que a atividade do SISPAG tenha impacto na vida de um milhão de pessoas que formam a "Família Naval".

O SISPAG veio, ao longo deste período, sofrendo as adaptações necessárias. São mudanças na legislação e na incorporação de diversas inovações tecnológicas, principalmente em diversos de seus módulos externos. Desenvolvidos ou pelo próprio Departamento de Informática da PAPEM (PAPEM-30) ou por parcerias que a PAPEM desenvolveu com empresas de tecnologia e instituições de ensino, essas mudanças incrementaram

o processo de pagamento da Marinha com segurança e agilidade. Entre estes casos de sucesso, destacam-se o desenvolvimento do módulo de entrada de dados (SIS-PAG-OC), a transmissão de arquivos de alterações de pagamento via *intranet* (UPLOAD-OC), a migração dos dados de pagamento para baixa plataforma, o Sistema de Pagamento no Exterior, e o Módulo de Repasses e Benefícios (RBEN).

Entretanto, o eficaz cumprimento de sua missão não permitiu à PAPEM se esquecer dos diversos desafios e demandas da própria Marinha por melhorias no SIS-PAG. Dentre eles, a limitada capacidade de desenvolvimento de novas funcionalidades, a escassa documentação do *software*, a pouca viabilidade técnica de implementar adequadas rotinas de controle concomitante do processo *batch* sobre o conjunto das alterações financeiras e cadastrais das organizações militares centralizadoras (OC) e informantes qualificados (IQ) e a baixa capacidade de implementar críticas automatizadas.

Havia, ainda, a dificuldade enfrentada para o fornecimento de informações para o Banco de Informações Estratégicas e Gerenciais (BIEG) do Ministério da Defesa, que demandava a integração manual de informações constantes dos cadastros legados de pagamento e de pessoal da Marinha. Assim, o Comandante da Marinha, por meio da ORCOM P-6/2002, determinou que fosse iniciado o projeto de modernização do SIS-PAG, o qual deveria estar integrado aos sistemas de gestão de pessoal da Marinha.

Portanto, para o empreendimento da modernização do SIS-PAG, seria necessário que, além do desenvolvimento de um novo *software* para a folha de pagamento, fosse empreendido um plano para modernização do ambiente de produção do SIS-PAG: o Centro de Dados da DFM (CD-DFM), atual CD-DAdM. A reestruturação do CD-DFM obteve destaque internacional, sendo finalista mundial no prêmio "Itanium Innovation Awards", na categoria modernização de centro de dados, em 2009, o que permitiu que o projeto de construção do *software* fosse iniciado.

Em relação à modernização do *software* do SIS-PAG, a estratégia foi baseada em quatro pontos:

- 1- Modernização em duas etapas (Etapa 1 e 2, para substituição gradual dos módulos do SIS-PAG);
- 2- Contratação do Centro de Análise de Sistemas Navais (CASNAV) para gerência técnica do projeto;
- 3- Contratação de empresa para desenvolver o projeto;
- 4- Constituição de equipe de Tecnologia da Informação (TI) da PAPEM, com conhecimento do negócio e da tecnologia empregada, para acompanhamento do projeto e transferência de tecnologia.

A necessidade do projeto de modernização do SIS-PAG ser dividido em duas etapas deve-se, sobretudo, ao risco do projeto decorrente da fluidez e complexidade das regras de negócio do sistema. Estas regras derivam da extensa legislação que ampara o pagamento das diversas situações encontradas na folha de pagamento da Marinha, como, por exemplo, pensões de anistiados políticos, pensionistas de ex-combatentes, pensionistas da Justiça Militar, entre outras situações. Essas situações, acrescidas ao grau de complexidade técnica do projeto, tornaram necessário que a PAPEM desenvolvesse uma parceria com o CASNAV, que ficou responsável pela gerência técnica do projeto. Assim, coube à equipe do CASNAV a definição da moldura tecnológica do projeto e da metodologia de desenvolvimento de *software* empregadas, alinhadas com as melhores práticas de mercado, em aderência às normas para contratação e desenvolvimento de ativos de tecnologia e informação do governo federal no uso das tecnologias livres, como Java Enterprise Edition (JEE) e sistema operacional Linux-Suse. O CASNAV desenvolveu ainda a biblioteca de *software* utilizada na suíte de segurança do sistema para emprego das assinaturas digitais, tanto de documentos eletrônicos como de campos da base de dados, com uso da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil), como garantia de autenticidade e validade jurídica, nos termos da

legislação de segurança digital no âmbito da administração federal em vigor.

Uma licitação foi feita para a contratação de uma empresa parceira para a construção do SISPAG 2, conforme previsto na Etapa 1 do projeto (Figura 1), a qual abrangeria o módulo de Captação de Dados (Mod-CD), Atualização de Dados (Mod-AD) e Cálculo da Folha de Pagamento (Mod-CF). O foco era integrar a folha de pagamento, já na primeira etapa, aos sistemas de gestão de pessoal e possibilitar a comunicação da entrada de dados com as bases do SISPAG online.

A necessidade preliminar de convivência entre o moderno ambiente de plataforma baixa (Java/Oracle) e o ambiente Mainframe/IBM de plataforma alta, em operação, seria viabilizada por meio do módulo de Interface com o Sistema Legado (Mod-INLE). Tudo isso foi uma colaboração entre a PAPEM, o CASNAV, a Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), como principal patrocinador (*sponsor*) do projeto e realizadora da licitação da Etapa 1, e, por fim, a Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha (DCTIM), como órgão normativo de TIC na Marinha e validador das soluções de tecnologia propostas no edital.

Embora detentora do conhecimento do negócio, ainda havia o desafio de preparar tecnicamente a PAPEM. Foi desta maneira constituída a Equipe de Modernização do SISPAG (EMS), composta de 6 oficiais e 1 praça, para, em paralelo ao auxílio no desenvolvimento do procedimento licitatório da Etapa 1, receber, sob orientação técnica do CASNAV, treinamentos nas tecnologias utilizadas no projeto. Por outro lado, eram devolvidos a comprovação de aproveitamento e conhecimento obtidos, por meio das respectivas certificações de excelência de mercado. Desta maneira, estaria garantido o adequado acompanhamento e fiscalização do projeto, além de permitir a transferência tecnológica do conhecimento do produto que seria desenvolvido pela empresa contratada, tornando possível que a PAPEM preservasse a autossuficiência e independência, fatores de redução de risco para sua atividade final.

Figura 1 – Módulos Componentes da Etapa 1 do SISPAG 2

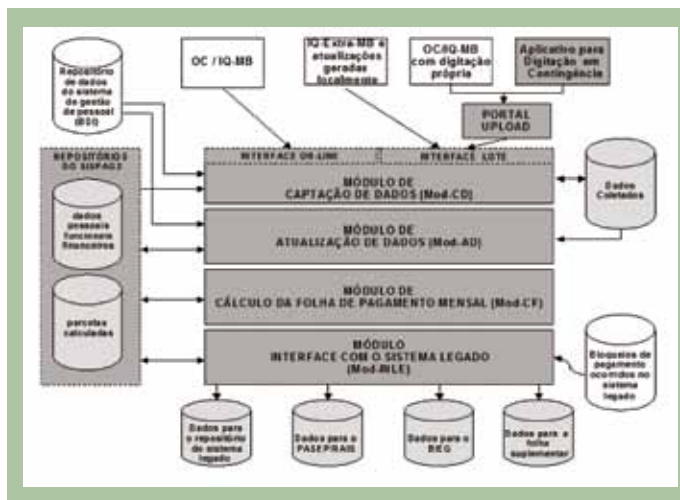
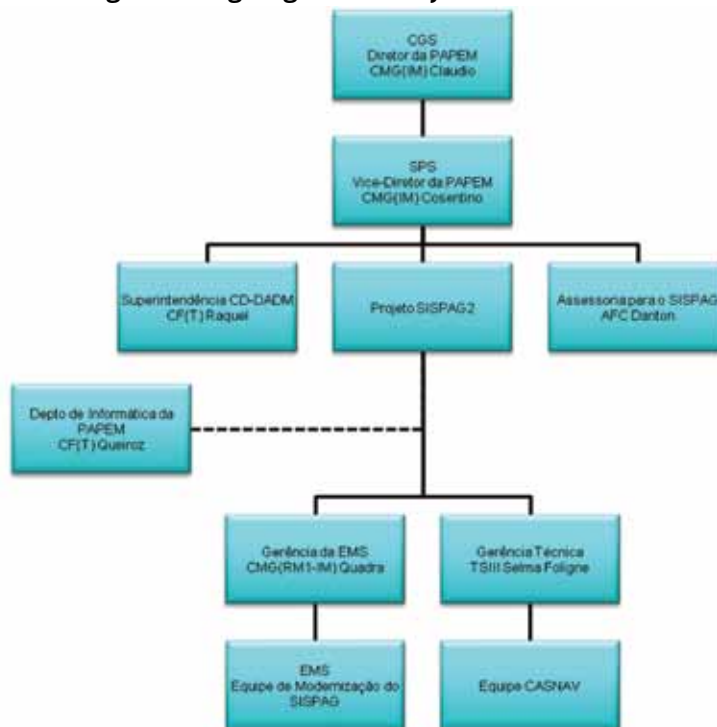


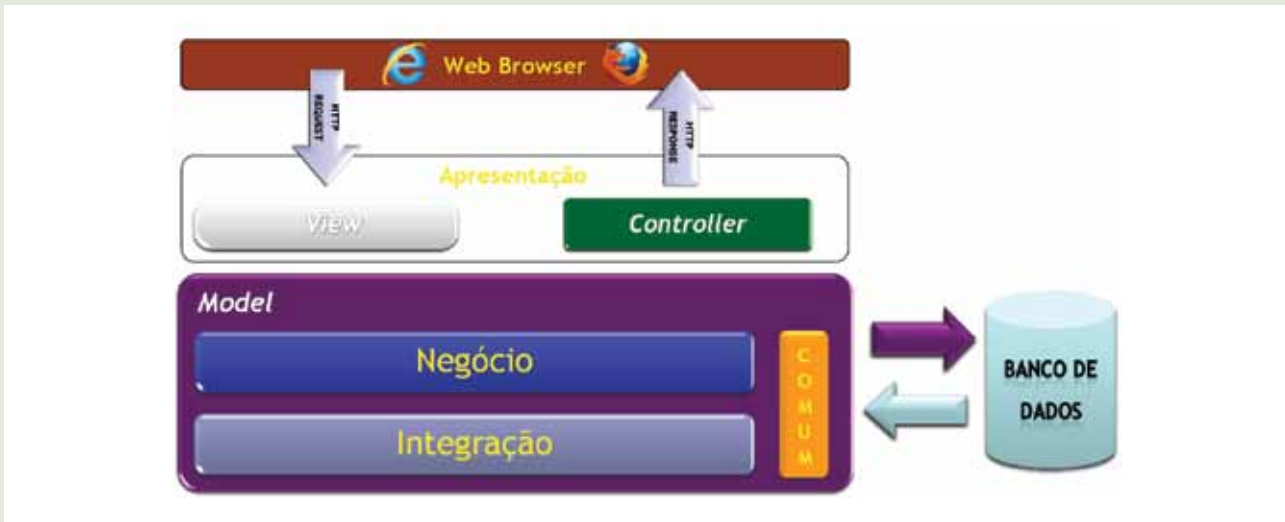
Figura 2 – Organograma do Projeto “SISPAG 2”



O organograma do projeto ficou organizado da seguinte forma (Figura 2): a Coordenação Geral de todo o Projeto SISPAG 2 caberia ao Diretor da PAPEM e a supervisão do projeto ao Vice-Diretor da PAPEM, os quais dispunham de uma Assessoria Técnica. O projeto contava ainda com a Superintendência do Centro de Dados da Diretoria de



Figura 3 – Arquitetura de Software do SISPA G 2 (Alternativa)



Administração da Marinha (CD-DADM), responsável por fornecer o ambiente de produção e repositório de dados do SISPA G, e o próprio Departamento de Informática da PAPEM, responsável, após a conclusão do projeto, pela administração e manutenção do SISPA G. A gerência técnica do projeto cabia à equipe do CASNAV e o acompanhamento e homologação dos artefatos entregáveis à EMS.

Após cumpridas as citadas etapas de planejamento, foi possível concluir, com sucesso, o Edital de Licitação nº 06/2009, na modalidade pregão eletrônico, da Diretoria de Finanças da Marinha, que teve como vencedora a empresa Politec Tecnologia da Informação S/A. Atualmente está sob controle da Indra Brasil LTDA, que iniciou o desenvolvimento do "SISPA G 2", em novembro de 2009.

O projeto seguiu, nos termos do Edital, a metodologia de desenvolvimento de *software* do Processo Unificado (UP, em inglês) e de gestão do *Project Management Institute* (PMI). O cronograma ficou dividido em quatro fases:

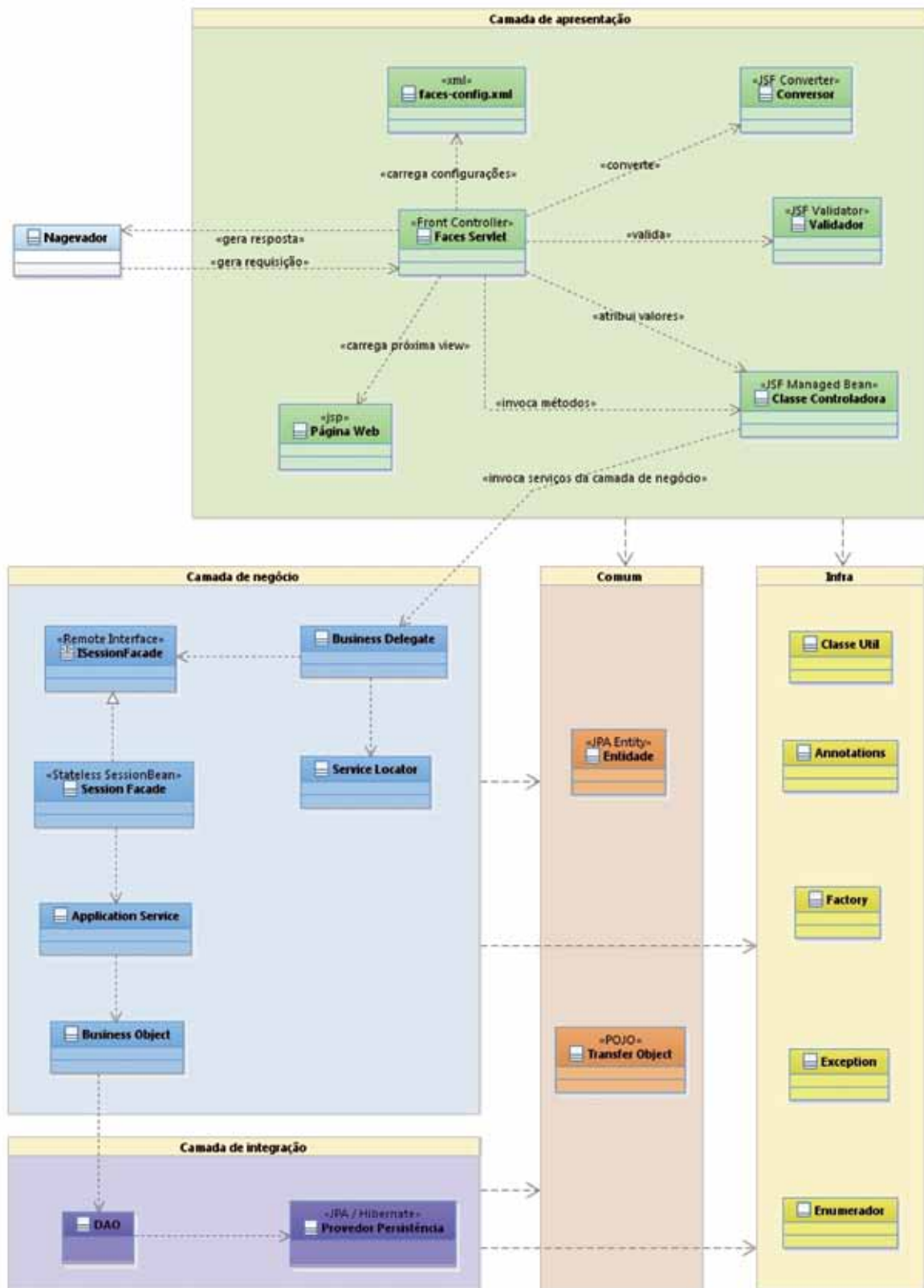
- ✓ Concepção – definição da visão inicial e do escopo do projeto;
- ✓ Elaboração – estabelecimento da arquitetura de *software* (Figura 3) e especificação dos requisitos funcionais do sistema;
- ✓ Construção – fase atual do projeto, na qual ocorre a codificação das funcionalidades e realização dos testes de *software*;

- ✓ Transição – realização dos treinamentos dos usuários e implantação do sistema.

Cabe ressaltar que o SISPA G 2 prevê a utilização intensa do ambiente *web*, permitindo, assim, que diversos processos de negócio sejam substancialmente inovados. O objetivo é de promover o incremento do controle da atividade de pagamento de pessoal, tendo como pré-condição reduzir ou não crescer o trabalho manual dos atores do processo de pagamento nas OC e IQ, distribuídos em meios flutuantes e de terra, por todo o território nacional. Entre as principais inovações do SISPA G 2, destacam-se: o sensível incremento da capacidade crítica *online* automatizada do SISPA G 2, a atualização em tempo real das informações incluídas nas bases de dados do SISPA G 2 para Agentes de Pagamento, Auditores e tomadores de contas, o que resultará na melhoria da qualidade dos dados imputados, e que possibilita realizar atividade de controle interno concomitante. Desta maneira, deixando a crítica manual de pagamento de ser realizada na PAPEM, será viável o encurtamento do tempo de processamento da folha. Por fim, a integração com as bases de dados de pessoal também conferem aos dados inseridos no SISPA G 2, um sensível acréscimo no nível de segurança das operações. Outras importantes inovações são citadas na Tabela 1.



Figura 4 - Arquitetura de Software do SISPAG 2



No desenvolvimento do projeto SISPA G 2, vale destacar o uso da suíte IBM/*Rational* de suporte ao desenvolvimento. Entre os processos de *software* suportados pela suíte, cabe citar a gerência de requisitos, a gerência de configuração, testes, projeto e desenvolvimento de *software*. O uso da suíte integrada revelou-se, ao longo do projeto, essencial para o adequado acompanhamento da execução do projeto pela EMS, bem como para permitir completa visão de integração dos produtos entregues e garantir o atendimento integral das funcionalidades descritas no Edital.

Atualmente, a PAPEM já se prepara para a conclusão da fase de construção e prepara-se para a fase de transição da Etapa 1. Esta fase do projeto é dedicada a superar o desafio de irradiar o conhecimento para os setores de negócio da PAPEM, responsáveis pela operacionalização exclusiva de cerca de 50% das funcionalidades do SISPA G2, como também para as centenas de agentes e fiéis das organizações centralizadoras e informantes qualificados. Estes treinamentos ocorrerão no segundo

semestre de 2013, inicialmente na própria PAPEM e, posteriormente, nas demais organizações militares, garantindo que as mudanças de tecnologia e processos de negócio venham a ser assimilados pelos usuários do sistema com mínima demanda por auxílio técnico.

Paralelamente, em consonância com o planejamento e estratégia do projeto, já está em elaboração o edital da segunda etapa da modernização do SISPA G, ou Etapa 2, a qual tem como objeto as saídas do SISPA G e outros módulos externos. São os relatórios de tomada de contas, bilhetes de pagamento e fichas financeiras, além de outros módulos externos do SISPA G, tais como: SISPA G-Exterior, Módulo de Repasses de Benefícios (RBEN); módulos DIRF e PASEP/RAIS, além da substituição do Cadastro Geral do Sistema (CGS), que permitirá a economia de precioso recurso orçamentário. A Marinha estará livre dos custos da plataforma *mainframe*, sendo a previsão de sua conclusão cerca de 3 anos após a conclusão da Etapa 1.

**Tabela 1 – Inovações Funcionais do SISPA G 2**

<b>Inovações Funcionais do SISPA G 2</b>
Comandos de Pagamento on-line
Alterações Cadastrais on-line
Importação de Dados Pessoais do BDI/DPMM
Geração de Ordens de Serviço de Pagamento
Associação on-line de comandos de pagamento a Ordens de Serviço/Documentos de Origem
Simulação de Contracheque on-line
Manutenção dos cadastros de bancos e agências bancárias
Homologação de comandos de pagamento com assinatura digital
Sistemática de Adiantamento de Comandos de Pagamento
Sistemática de Exercícios Anteriores
Quadro de Avisos de alterações cadastrais

\*CC (IM) Renato Cesar da Cunha Ferreira  
Analista do Projeto SISPA G2

# Controladoria e Qualidade do Gasto Público: O Caso da Pagadoria de Pessoal da Marinha do Brasil

---

\* CC (IM) Rodrigo Barreiros Leal (PAPEM)

\*\* CC (IM) Anderson Soares Silva (DFM)

---

## 1 - INTRODUÇÃO

O tema da eficiência do Estado nos últimos anos vem assumindo, cada vez mais, um papel de relevância dentro da nossa sociedade. Com isso, o Governo Federal tem buscado aprimorar a sua forma de administração, através da adoção de diversas iniciativas.

Dentre as referidas iniciativas destaca-se o estabelecimento de programas voltados para o desenvolvimento da gestão, como o Programa de Modernização do Poder Executivo Federal (PMPEF) que tem por objetivo melhorar o desempenho da Administração Pública Federal, aumentar sua eficiência e eficácia, e proporcionar uma maior economicidade na execução das políticas governamentais. *Prima facie*, o princípio da eficiência, mencionada na Constitucional nº19/1998, consoante o seu sentido econômico de obter o melhor resultado com o menor custo possível, constitui-se como orientação dos novos paradigmas da Administração Pública Gerencial Brasileira.

Outra iniciativa que merece destaque é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Ges-Pública). Ele foi instituído com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país, formulando e implementando medidas integradas em agenda de transformações da gestão. Essas medidas são necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais.

Entretanto, pode-se considerar como um dos marcos iniciais da fase mais recente de reformas ocorridas no Brasil o lançamento, pelo Governo Federal em 1995, do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Ele tinha em vista que a partir do PDRAE surgiriam diversas iniciativas como as acima mencionadas. O plano teve por objetivo alterar de forma significativa o modelo de gestão do setor público no país, tendo como ideia central a inovação da administração pública, que seria dotada de novas estruturas institucionais, instrumentos de gestão e formas de controle.

Em 2000, entrou em vigor a Lei Complementar nº 101 (Lei de Responsabilidade Fiscal), abrindo perspectivas para uma nova fase na administração pública brasileira. A pressão exercida pela sociedade impôs que as velhas e perniciosas práticas, que por muito tempo marcaram a imagem dos homens públicos neste País, fossem substituídas pela eficiência e a racionalidade no trato dos recursos públicos.

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) tem como principal objetivo o explicitado no seu artigo 1º, que consiste em estabelecer “normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal”. Ele define ainda o que se entende como responsabilidade na gestão fiscal:

- ✓ Ação planejada e transparente;
- ✓ Prevenção de riscos e correção de desvios que afetem o equilíbrio das contas públicas;

- ✓ Garantia de equilíbrio nas contas, via cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas, com limites e condições para a renúncia de receita e a geração de despesas com pessoal, seguridade, dívida, operações de crédito, concessão de garantia e inscrição em restos a pagar.

Como visto, a LRF atribui à contabilidade pública novas funções no controle orçamentário e financeiro, garantindo-lhe um caráter mais gerencial. Com o advento da LRF, as informações contábeis passam a interessar não apenas à administração pública e aos seus gestores, mas também à sociedade, que se torna participante do processo de acompanhamento e fiscalização das contas públicas.

Recentemente, a normatização contábil brasileira voltada para o setor público também apontou para uma preocupação com as necessidades do usuário, por meio da Resolução nº 1.128/08 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC):

O objetivo da Contabilidade Aplicada ao Setor Público é **fornecer aos usuários informações** sobre os resultados alcançados e os aspectos de natureza orçamentária, econômica, financeira e física do patrimônio da entidade do setor público e suas mutações, em **apoio** ao processo de **toma-da de decisão**; a adequada prestação de contas; e o necessário suporte para a instrumentalização do controle social. (CFC, 2008, p.3, grifos nossos).

A Marinha do Brasil (MB), na busca de uma administração pública gerencial, adotou métodos de controle nas atividades de execução do pagamento de pessoal, por meio de seu Órgão Pagador, a Pagadoria de Pessoal da Marinha (PAPEM).

Diante do exposto, o presente trabalho tem por objetivo principal verificar se o modelo de controle gerencial adotado pela Pagadoria de Pessoal da Marinha está alinhado às atuais exigências da sociedade, expressas por meio de diplomas legais e planos de governo. Como objetivo secundário, buscou descrever as características

e a dinâmica operacional do Sistema de Pagamento da Marinha, além dos atuais conceitos alusivos ao controle gerencial.

Para tanto, o trabalho foi organizado em estudo de caso, onde além desta primeira seção, em que foi realizada a contextualização do tema, desenvolveram-se mais quatro seções. Na seção 2 tratou-se dos aspectos teóricos do controle gerencial e das características gerais do sistema de pagamento da marinha do Brasil, por constituir-se na pedra fundamental da pesquisa. Na seção 3 foram abordados os aspectos metodológicos de acordo com os quais a pesquisa foi delineada. Na seção 4 procedeu-se a análise e os respectivos resultados, em que foram abordados os aspectos relativos às atividades de controle gerencial afetos ao Pagamento de Pessoal. Por fim, na seção 5 foram formuladas as considerações finais.

## 2 - PLATAFORMA TEÓRICA

### ► 2.1 Controle Gerencial

Gomes (1997) afirma que a partir da década de setenta, principalmente, pode-se perceber o surgimento de novas abordagens que, valendo-se de uma perspectiva mais ampla do conceito de controle, passaram a incorporar conhecimentos oriundos de outras áreas, como por exemplo psicologia, sociologia e antropologia.

Segundo Otley (1994), o termo controle gerencial deve muito de sua atual conotação ao estudo de Anthony, original de 1965, que distinguiu controle gerencial de planejamento estratégico e controle operacional, colocando-o em uma posição intermediária.

Otley (1994) afirma que a avaliação de desempenho e o *accountability* (prestação de contas), ainda são as pedras angulares sobre as quais se baseia um controle gerencial efetivo.

Assim, é possível perceber que os pensamentos acima descritos contêm princípios perfeitamente aplicáveis ao setor público, principalmente no que diz respeito ao as-

pecto da prestação de contas. Entretanto cabe ressaltar que a ausência do objetivo de lucro leva à necessidade de adaptações dos mecanismos de controle, conforme Anthony e Herzlinger (*apud* RIBEIRO FILHO, 1997, p.7):

Em uma organização orientada para o lucro, a sua quantia fornece uma medida geral da eficiência e eficácia. [...]. A ausência de uma medida satisfatória, simples e geral da performance, comparável à medida de lucro é o mais sério problema do controle gerencial nas entidades sem fins lucrativos. O problema não é a ausência do motivo do lucro e sim a ausência da medição do lucro.

Nesse sentido, Hofstede (1981) destaca que as abordagens tradicionais de controle gerencial geralmente falham quando adotadas para empresas públicas ou sem fins lucrativos. Desta forma, os sistemas de controle gerencial de organizações públicas e sem fins lucrativos não podem ser os mesmos desenvolvidos para outras formas de organização, devendo-se observar as peculiaridades inerentes a este tipo de organizações.

Segundo Anthony e Govindarajan (2002, p.34), "o controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedeçam às estratégias adotadas". Ao fazerem considerações sobre comportamento, os referidos autores destacam que apesar de sistemático, o processo de controle gerencial não é mecânico, pois envolve interações entre indivíduos. Tal fato justifica-se pela existência dos objetivos pessoais dos executivos e membros da organização em geral.

O problema principal do controle é induzir estes indivíduos a atuarem de maneira que, ao procurarem seus objetivos pessoais, auxiliem o alcance dos objetivos da organização, chegando-se, desta forma, à chamada congruência de objetivos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Isto significa que os objetivos individuais do pessoal da organização devem ser consistentes com os objetivos dela própria, na medida do possível. Porém, os au-

tores (*op.cit.*) destacam a impossibilidade do alcance de uma completa congruência de objetivos, tendo em vista que a mesma é afetada tanto por processos informais como por sistemas formais, que, por sua vez, influenciam o comportamento humano dentro das organizações. Os referidos processos informais têm origem externa e interna à organização, sendo que para Anthony e Govindarajan (2002) a maioria deles é de origem interna. Dentre esses fatores, a cultura da organização é apontada como o mais importante. Para Anthony e Govindarajan (2002), as normas culturais são extremamente importantes. Elas explicam por que duas organizações podem ter um excelente sistema formal de controle gerencial, mas uma ter um controle melhor do que a outra.

Segundo afirmam Lorange e Morton (1974), o propósito fundamental dos sistemas de controle gerencial é ajudar a gerência na realização dos objetivos da organização, fornecendo uma estrutura formalizada para: a identificação de variáveis de controle pertinentes; o desenvolvimento de bons planos de curto-prazo; o registro do nível de desempenho dos planos de curto-prazo em relação ao conjunto de variáveis de controle, e o diagnóstico dos desvios.

Para Gomes e Salas (2001), o controle é necessário para assegurar que as atividades de uma organização se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para o alcance de seus objetivos. Para tanto, a administração deve se assegurar de obter informação e influenciar o comportamento das pessoas a fim de atuar sobre as variáveis internas e externas de que depende o funcionamento da organização.

O processo de controle requer, segundo Gomes e Salas (*op.cit.*), a obtenção de informação que propicie a formulação de diretrizes, bem como a mensuração do resultado nos mesmos moldes. Tal informação pode fazer referência à evolução do contexto social global, à evolução do setor econômico e à evolução da própria organização. Dessa forma, ao possuir a informação relevante, coletada e selecionada pelo sistema de informações, é possível a tomada de decisões – tentando antecipar o que pode acontecer - e a avaliação do comportamento

de cada responsável – análise do que efetivamente ocorreu.

## ► 2.2 O Sistema de Pagamento da Marinha do Brasil (SISPAG)

Criada pela Portaria Ministerial nº 65 de 18/Fevereiro/1997 e ativada em 27/Março/1997, a Pagadoria de Pessoal da Marinha (PAPEM) tem como missão “administrar os sistemas de pagamento atinentes ao pessoal da Marinha do Brasil (MB) no país e no exterior, a fim de contribuir com a eficácia do preparo e da aplicação do Poder Naval”. A visão cultivada pela Organização Militar (OM) é de “ser uma Organização de excelência, no âmbito das Forças Armadas, nas atividades relacionadas ao pagamento do pessoal da Marinha do Brasil, até 2013, a fim de contribuir com a eficácia do preparo e da aplicação do Poder Naval, com compromisso, confiança, profissionalismo, apreço e competência institucional.”

Elaborado na década de sessenta e, portanto, anterior à ativação da própria Pagadoria, o SISPAG foi desenvolvido pela MB com o propósito inicial de automatizar as tarefas ao pagamento de proventos e pensões na antiga Pagadoria de Inativos e Pensionistas da MB. Com o passar dos anos e à luz das necessidades apresentadas pela Administração Naval, o Sistema foi progressivamente ampliado para abranger o pessoal da ativa. Como estrutura administrativa, tem por finalidade:

- ✓ Reconhecer, homologar e registrar os direitos remuneratórios e compromissos pecuniários das pessoas com relação e vínculo de remuneração com a MB;
- ✓ Prever, prover e administrar os créditos e os recursos financeiros necessários ao pagamento do pessoal;
- ✓ Efetuar o pagamento, recolher os descontos decorrentes, cumprir as obrigações patronais e fiscais da MB;
- ✓ Contabilizar as ocorrências financeiras e atestar a propriedade e correção dos pagamentos efetuados.

Dentre as tarefas do SISPAG previstas na Norma em vigor, para efeitos desse estudo, chama-se a atenção para as seguintes:

- ✓ Verificação da propriedade e correção dos pagamentos das pessoas detentoras de direitos remuneratórios e compromissos pecuniários, autorizados e compulsórios;
- ✓ Produção de informações, referentes ao Pagamento de Pessoal, necessárias às atividades de Controle Interno da MB.

Para atingir sua finalidade, o Sistema está estruturado em quatro tipos de órgãos (Figura 1). São eles:

- ✓ Órgãos de Competência Legal (OCL) da legislação de Pessoal;
- ✓ Órgão de Supervisão Geral (OSG) do SISPAG;
- ✓ Órgão de Direção Administrativa (ODA) do SISPAG; e
- ✓ Órgãos de Execução (OE) do SISPAG.

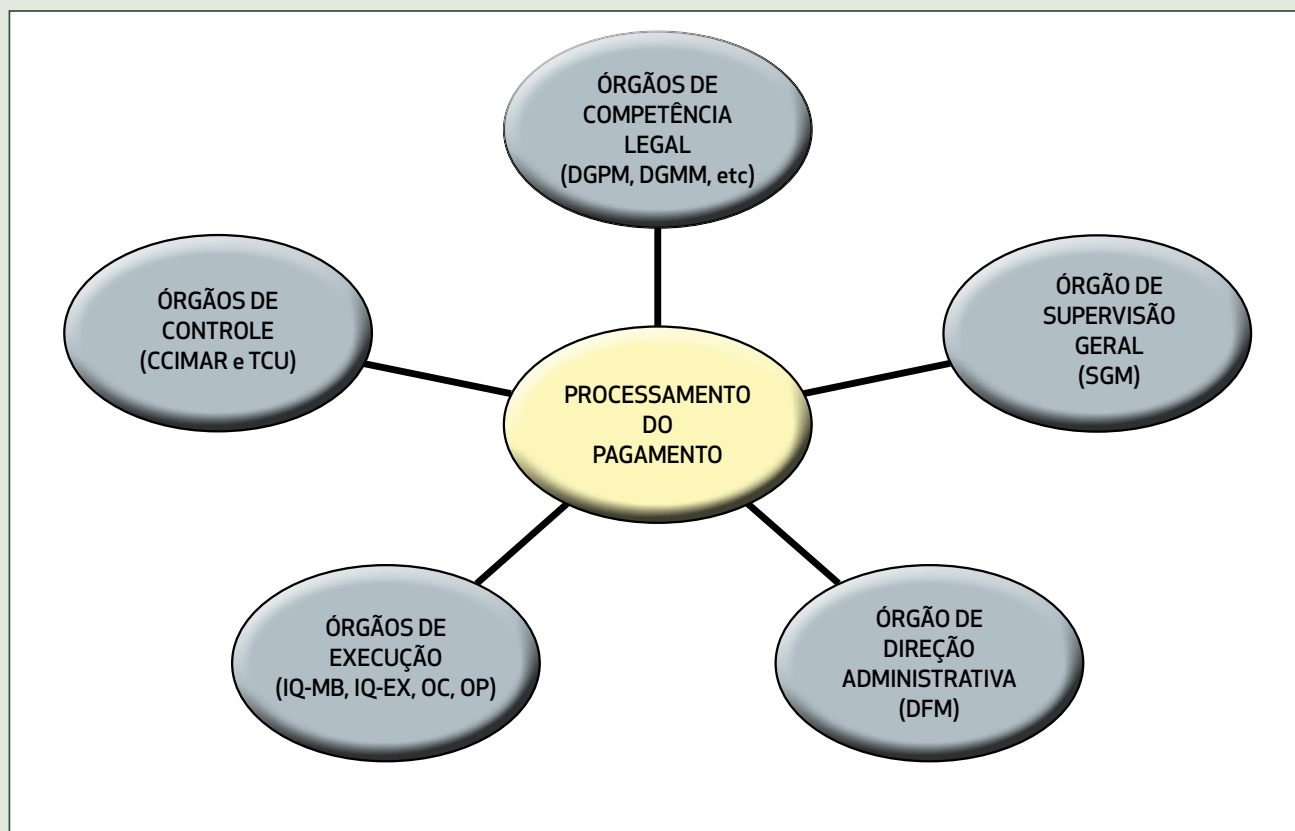


Figura 1 – Estrutura do SISPAG

Fonte: BRASIL (2011)

Onde:

IQ-MB: Informantes Qualificados da MB

IQ-EX: Informantes Qualificados Extra-MB

OC: Organizações Centralizadoras do Pagamento

OP: Órgão Pagador (PAPEM)



Definido como Órgão de Execução (OE), a PAPEM (Órgão Pagador) tem como atribuição efetuar o cálculo da folha de pagamento, efetivar os pagamentos e descontos devidos, bem como prestar as competentes informações contábeis, fiscais e financeiras relativas ao SISPAG. Dentre as suas atribuições, destacam-se:

- ✓ A elaboração e expedição de informações que apoiem as atividades de Controle Interno da MB;
- ✓ A elaboração e expedição de informações que subsidiem a tomada de decisões da Administração Naval.

### 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS

Kerlinger (1980) afirma que a natureza, ou delineamento da pesquisa, pode ser definida como sendo o plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a obterem-se respostas para as perguntas de pesquisa. Assim, diante da existência de várias taxonomias de tipos de pesquisa, no presente trabalho será adotada a de Vergara (2003) que propõe classificar as pesquisas quanto aos fins pretendidos e quanto aos meios propostos. A mesma autora observa ainda que os tipos de pesquisa “não são mutuamente excludentes”, sendo possível utilizá-las de forma combinada (VERGARA, 2003, p.49).

A investigação exploratória, segundo Vergara (2003, p.47), “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. A mesma autora (*op.cit.*) afirma que a pesquisa descritiva consiste em expor as características de uma determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Diante do exposto, pode-se classificar a presente pesquisa como exploratória e descritiva quanto aos fins. Exploratória, porque visou buscar a identificação da aplicação de instrumentos de controle gerencial no Sistema de Pagamento da Marinha do Brasil. Descritiva, pois buscou expor as características administrativas e operacionais do referido Sistema, em especial aquelas que se referem ao controle gerencial.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, utilizando-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, de acordo com Yin (2001). Bibliográfica, tendo em vista a importância da sua fundamentação teórica, que tomou por base importantes obras cujo reconhecimento se dá pelo notório saber de seus autores. Documental e de campo, porque envolveu a coleta de dados primários no âmbito da organização estudada, através da análise de documentos internos não acessíveis ao público em geral.

Segundo Vergara (2003), a pesquisa bibliográfica consiste no estudo sistematizado desenvolvido com base em material acessível ao público em geral, como livros, revistas e jornais. Já a investigação documental é feita em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza, ou com pessoas. A pesquisa de campo consiste na investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou onde estão disponíveis os elementos para explicá-lo. O estudo de caso, afirma Vergara (2003, p.49), “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”. Yin (2001) afirma que existem três fundamentos lógicos que representam as razões para se conduzir um estudo de caso único. O primeiro configura-se quando representa o “caso decisivo” ao se testar uma teoria bem formulada. O segundo é aquele em que o caso representa um “caso raro ou extremo”. Por fim, o terceiro fundamento para um estudo de caso único é o “caso revelador”. Nessa situação, o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica (YIN, 2001, p.63).

Nesse sentido, é possível afirmar que a presente pesquisa, desenvolvida sob a lógica de um estudo de caso único, fundamenta-se na natureza reveladora do caso em estudo, justificando-se, assim, a escolha feita. Diante do exposto, e tendo em vista o objetivo a que se propôs esta pesquisa, o estudo de caso apresentou-se como a técnica mais indicada, por ser aquela que possibilita al-

cançar um maior nível de profundidade sobre o assunto, permitindo, por conseguinte, um maior poder de análise.

Os dados foram coletados no âmbito da organização, principalmente através da pesquisa documental. Ainda na coleta de dados secundários, foram utilizadas diversas publicações como livros, periódicos, teses e dissertações e, complementarmente, pesquisa via Internet, de modo a se poder realizar o levantamento bibliográfico da pesquisa.

## 4 - ANÁLISE E RESULTADOS

Diante das atribuições e tarefas da Pagadoria, depreende-se o seu envolvimento nas atividades de controle gerencial do pagamento de pessoal da MB. Em face dessa responsabilidade, o Órgão Pagador da MB, além de executar o processamento da folha de pagamento de seu pessoal, estruturou-se de modo a contribuir com informações e dados úteis ao controle interno da MB, conforme se demonstrará nas subseções seguintes desse estudo.

Atualmente, a Folha de pagamento processada pelo SISPAG abarca um quantitativo aproximado de 190 mil pessoas (militares da ativa, militares inativos, beneficiários de pensões militares, ex-combatentes, anistiados políticos e seus beneficiários). Para operar no país (Real) e no exterior (Dólar americano/Euro/Libra), o Sistema se utiliza de sete bancos conveniados para viabilizar o crédito em conta-corrente das remunerações. O Sistema está sediado em um Centro de Dados da Força e se utiliza, em suas principais operações, de rede privada da MB, favorecendo, dessa forma, a segurança das informações.

No exercício financeiro de 2011, o SISPAG foi responsável pela movimentação financeira aproximada de 12 bilhões de reais, inserido nesse montante o valor pago aos militares/servidores designados para compor as diversas missões da MB no exterior. A execução desse pagamento exige, em suma, agilidade administrativa e adequação à legislação específica (Lei de Remuneração no Exterior - LRE).

Por estar em operação na MB há cerca de 4 décadas, o SISPAG dispõe do comprometimento de todos os setores da instituição, possuindo uma amplitude nacional. De fato, ressalta-se que o uso do Sistema encontra-se consolidado na cultura organizacional da MB. Nesse contexto, vale frisar que a MB dispõe de um número suficiente de militares/servidores capacitados a operá-lo.

Em que pese o processamento da Folha ser centralizado (PAPEM), as informações de pagamento são descentralizadas, a cargo das 113 Organizações Centralizadoras (OC) e dos 45 Informantes Qualificados, acarretando agilidade operacional e majorando qualidade da fiscalização intercorrente. Nesse contexto, a geração de relatórios de prestação de contas, em diversos níveis, contribui para o fortalecimento da transparência inerente ao Sistema.

### ► 4.1 Atividades de Controle de Pagamento de Pessoal da MB

São três os principais vetores de controle utilizados na Pagadoria, em face do processamento da Folha: Depuração da Folha País, Controladoria da Folha País e Controladoria da Folha Exterior. As atividades não são estanques, pelo contrário, são complementares no intuito de minimizar a ocorrência de inconsistências no processo de pagamento como um todo.

#### ☛ 4.1.1 Primeiro Vetor - Depuração da Folha País

O primeiro vetor de controle (Depuração da Folha País) é desenvolvido pela Divisão de Pagamento Militar (PAPEM-11). Nesse contexto, as Organizações Militares referenciadas em Seção anterior (OC e IQ) são responsáveis por prover informações de pagamento individualizadas ao Sistema (inclusão/exclusão/alteração de parcela). Mensalmente, cerca de 500 mil atualizações de pagamento, digitadas e pré-criticadas na origem (OC/IQ), são processadas no Sistema. Tais atualizações são encaminhadas ao Órgão Pagador (OP), via *intranet* e, logo após, são submetidas a uma nova crítica, de modo que compreende em um mês o intervalo entre o coman-

do de alteração de pagamento e o respectivo efeito financeiro.

A essa nova crítica, citada no parágrafo acima, dá-se o nome de “depuração” do pagamento. Tal atividade compreende em uma verificação minuciosa dos comandos de alterações de pagamento encaminhadas à PAPEM, provenientes das diversas OC/IQ, visando a identifica-

ção e posterior correção de possíveis inconsistências nesse processo.

Para simplificar a análise em lide, foram consideradas as 9 OC que mais encaminharam alterações de pagamento ao OP, nos anos de 2009 a 2012 (até novembro). Essas OC representam aproximadamente 20% do volume total de alterações de pagamento encaminhadas anualmente à Pagadoria (Tabela 1).

Tabela 1 – Depuração em Números

OC	ANO	Nº DE ALTERAÇÕES	ERROS	PERCENTUAIS
OC1	2009	114534	2082	1,8%
	2010	115306	3193	2,8%
	2011	109510	2899	2,6%
	2012	95631	3063	3,2%
OC2	2009	58355	735	1,3%
	2010	55058	834	1,5%
	2011	45392	1539	3,4%
	2012	46016	1414	3,1%
OC3	2009	84451	3086	3,7%
	2010	86204	1684	2,0%
	2011	103682	2211	2,1%
	2012	105920	2107	2,0%
OC4	2009	120809	1930	1,6%
	2010	123901	1827	1,5%
	2011	119142	2686	2,3%
	2012	98006	2127	2,2%
OC5	2009	100133	875	0,9%
	2010	101337	931	0,9%
	2011	109202	2337	2,1%
	2012	113325	2352	2,1%
OC6	2009	91320	1074	1,2%
	2010	95517	1690	1,8%
	2011	103936	1485	1,4%
	2012	108482	1736	1,6%
OC7	2009	72030	810	1,1%
	2010	58661	908	1,5%
	2011	71586	1436	2,0%
	2012	71184	963	1,4%
OC8	2009	79141	2314	2,9%
	2010	82053	2559	3,1%
	2011	90451	2658	2,9%
	2012	86175	1391	1,6%
OC9	2009	81310	805	1,0%
	2010	80224	773	1,0%
	2011	81183	1354	1,7%
	2012	78915	1553	2,0%

De acordo com os dados da Tabela 1, verifica-se que o percentual de erros/inconsistências, anualmente depurados do total de informações de pagamento provenientes das 9 OC relacionadas, varia de 0,9% a 3,7%. De fato, esses números revelam a efetividade do controle exercido pela Pagadoria, na medida em que evita o processamento de alterações inconsistentes.

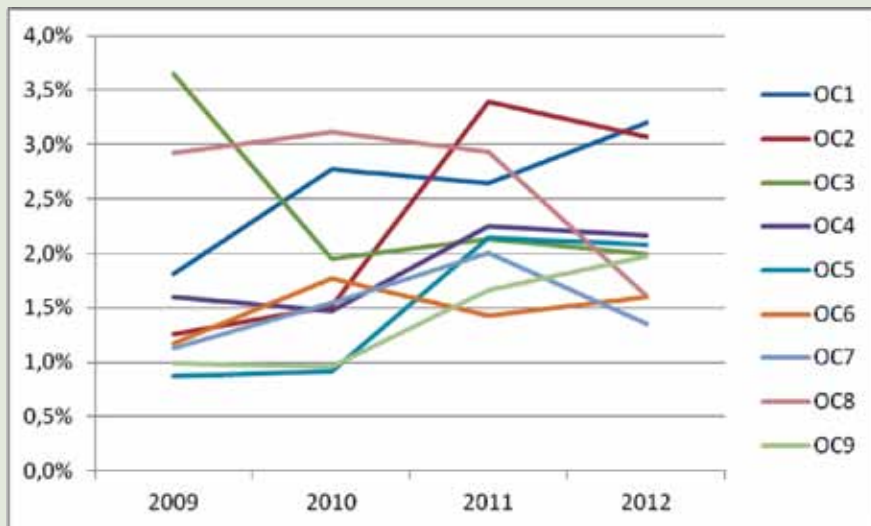


Figura 2 – Percentuais de Erros/Inconsistências

Fonte: Elaboração Própria

Aliado a isso, a Pagadoria dá conhecimento aos Agentes e Fieis de Pagamento das OC dos principais erros/inconsistências, por meio de relatórios e adestramentos, a fim de alertar e instruir quanto ao procedimento correto a ser adotado para a inclusão/exclusão/alteração de determinada informação de pagamento no Sistema.

A Figura 2 demonstra o comportamento dessas OC quanto ao percentual de erros/inconsistências depurados do total de informações de pagamento encaminhadas ao OP. As OC, individualmente, apresentam reduções, estabilizações e aumentos do percentual no período analisado. Tal fato enseja a necessária manutenção dos adestramentos/instruções promovidos pelo OP.

#### 4.1.2 Segundo Vetor - Controladoria da Folha País

O segundo vetor (Controladoria da Folha País) é gerenciado pela Divisão de Controladoria (PAPEM-22). Em

complemento às atividades de Depuração (1º vetor de controle), verificam-se, mensalmente, os lançamentos ou comandos efetuados pelas Organizações Centralizadoras de Pagamento (OC) no Sistema de Pagamento do Pessoal Militar, com intuito de constatar ocorrências de irregularidades ou discrepâncias nas implantações ou alterações de parcelas de pagamento, sendo essas constatações informadas, por meio de mensagem, às OC e OM responsáveis. O objetivo principal desta atividade é acompanhar a execução dos atos, identificando, em caráter opinativo, preventivo ou corretivo, se as ações desempenhadas estão de acordo com a legislação.

Nos anos de 2010, 2011 e 2012 (até novembro) foram identificadas 7.584, 6.674 e 4.996 ocorrências, respectivamente. Embora os números do ano de 2012 não

contemplem o mês de dezembro, nota-se uma redução gradativa das ocorrências constatadas, em números absolutos. Tal afirmativa insinua uma melhora na qualidade dos dados inseridos pelas diversas OC e IQ para processamento no OP, fruto do controle exercido pela Pagadoria (Figura 3).

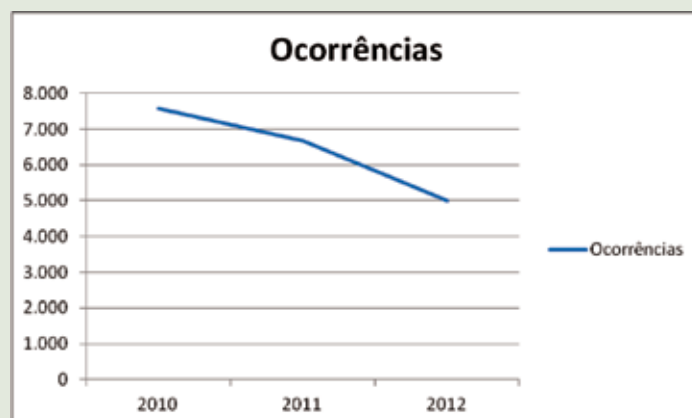


Figura 3 – Ocorrências de Pagamento

Fonte: Elaboração Própria



Figura 4 – Devoluções de Numerário

Fonte: Elaboração Própria

Dentre as diversas consultas realizadas no Sistema, tais como a verificação de igualdade de contas correntes de beneficiários, inconsistências em Acerto de Contas e Auxílio Transporte, destaca-se o monitoramento de pagamentos em duplicidade por inconsistências de dados provenientes das OC. Essa ação de controle, adotada pela Pagadoria desde o ano de 2011, vem proporcionando a devolução média anual de aproximadamente R\$ 210.000,00 aos cofres públicos (Figura 4).

#### 4.1.3 Terceiro Vektor - Controladoria da Folha Exterior

O terceiro e último vetor é gerenciado pela Divisão de Execução do Pagamento no Exterior (PAPEM-14). Realizam-se consultas mensais (SQL) no SISPAG com o foco de verificar inconsistências no pagamento de militares designados para missões transitórias e permanentes no exterior. Nesse conjunto, o PAPEM-14 centraliza e monitora, mensalmente, a execução do pagamento em moeda estrangeira de 28 Organizações Militares de terra e cerca de cinco navios designados para missões no exterior.

Em linhas gerais, dentre as principais verificações dessa atividade de controle, são identificadas e corrigidas ocorrências como a de militares com pagamentos vinculados, concomitantemente, à Folha País e Folha Exterior, além de possíveis ausências de descontos obrigatórios e incoerências no recebimento da parcela de auxílio

transporte. Uma vez identificadas as inconsistências, a Pagadoria notifica a OM centralizada, por meio de mensagem, acerca da inconsistência apurada, de modo que sejam providenciados os acertos necessários.

Nesse contexto, a Tabela 2 apresenta a quantidade de ocorrências listadas por meio de consulta realizada no Sistema, no intervalo anual de 2009 a 2012 (até outubro), e o que realmente foi classificado como ocorrência consistente e inconsistente. Percebe-se, dessa forma, uma sensível redução, em termos percentuais, da relação inconsistências - ocorrências ao longo do período, fruto do controle atuante nesse seguimento das atividades da PAPEM (Figura 5)

Tabela 2 – Controle Pagamento Exterior

ANO	OCORRÊNCIAS	CONSISTÊNCIAS	INCONSISTÊNCIAS
2009	143	83	60
2010	117	66	51
2011	213	121	92
2012	412	336	76



Figura 5 – Linha de Tendência – Pagamento Exterior

Fonte: Elaboração Própria

# Programa Casa Própria **PROCAP**

As melhores condições para financiar a aquisição de imóvel residencial, novo ou usado, de terreno, e para a construção da casa própria.

Agora  
também para  
militares da  
Marinha e da  
Aeronáutica

## Vantagens

- juros de 0,60% a.m. a 0,77% a.m.\*
- amplo prazo de pagamento
- rápida liberação

\* para detentores de Poupança POUPEX Salário



Conheça as condições no site  
[fhe.org.br/procap](http://fhe.org.br/procap)



Consulte os endereços e telefones dos Pontos de Atendimento da FHE no site [www.fhe.org.br](http://www.fhe.org.br)

Central de Teletendimento ao Cliente 0800 61 3040 Ouvidoria 0800 647 8877 Central de Teletendimento aos Surdos 0800 646 4747

Posto de Atendimento na Avenida Brasil - PSTAB, no CIAGA (3104.5911)

Se preferir, ligue para o Posto de Atendimento na Freguesia, na Divisão Anfíbia do CIASC (3386-0335) ou para o Posto de São Pedro D'Aldeia, na BAeNSPA (2625-3695)

## 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central do presente artigo foi o de verificar se o modelo de controle gerencial adotado pela Pagadoria de Pessoal da Marinha está alinhado às atuais exigências da Sociedade, expressas por meio de diplomas legais e planos de governo. Como objetivo secundário, buscou descrever as características e a dinâmica operacional do Sistema de Pagamento da Marinha, além dos atuais conceitos alusivos ao controle gerencial.

Para tanto, buscou-se em primeiro lugar o embasamento teórico necessário à compreensão do tema em lide, bem como a análise detalhada dos dados envolvidos nas atividades de controle da execução do pagamento do Órgão Pagador da Marinha (PAPEM).

Diante de todo o exposto, pode-se depreender que as atividades componentes dos três principais vetores de controle da PAPEM (Depuração da Folha País; Controladoria da Folha País; e Controladoria da Folha Exterior) guardam estreita relação com as atuais exigências da Sociedade, sobretudo quanto à qualidade do gasto público. Nesse aspecto, o modelo observa os principais pontos trazidos pela LRF, no que tange à necessária ação plane-

jada e transparente e à prevenção de riscos e correção de desvios que afetem o equilíbrio das contas públicas.

O modelo atende, ainda, ao atual objetivo da Contabilidade Aplicada ao Setor Público, preconizados pela Resolução nº 1.128/08 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), em termos de fornecimento aos usuários de informações úteis ao processo de tomada de decisão.

Por fim, no campo da doutrina especializada, resta claro a utilidade do modelo de controle gerencial adotado pela Pagadoria, na medida em que contribui para a realização dos objetivos da organização, fornecendo uma estrutura formalizada para: a identificação de variáveis de controle pertinentes, o desenvolvimento de bons planos de curto-prazo, o registro do nível de desempenho dos

planos de curto-prazo em relação ao conjunto de variáveis de controle e o diagnóstico dos desvios. Contribui, ainda, para que as atividades do Sistema de Pagamento entendido como um todo (OP, OC, IQ, etc) se concretizem da forma desejada pela Marinha do Brasil, e contribuam para o alcance de seus objetivos.

Contribui, ainda, para que as atividades do Sistema de Pagamento entendido como um todo (OP, OC, IQ, etc) se concretizem da forma desejada pela Marinha do Brasil, e contribuam para o alcance de seus objetivos.

\* CC (IM) Rodrigo Barreiros Leal  
Chefe do Departamento de Sistemas de Pagamento

\*\* CC (IM) Anderson Soares Silva  
Encarregado da Divisão de Análise Gerencial (DFM)

# Sinopse do estudo sobre a importância do banco de informações estratégicas e gerenciais (Bieg) para a Marinha do Brasil

---

\* CC (T) Glória Regina Thomas Medina

---

## INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a operação de pagamento do pessoal das Forças Armadas, pela grandiosidade dos efetivos envolvidos e pela complexidade da estrutura da remuneração dos militares, é uma tarefa que depende essencialmente de sistemas informatizados para a correta execução do processamento de dados.

Para fazer frente a esse desafio, as Forças desenvolveram seus próprios sistemas de pagamento. De acordo com as Normas sobre Pagamento de Pessoal na Marinha, emitidas pela Secretaria-Geral da Marinha (SGM), a Marinha do Brasil (MB), na década de 1960, desenvolveu o chamado Sistema de Pagamento de Pessoal da MB (SISPAG).

Com a criação do Ministério da Defesa (MD) em 1999, e com a mais recente reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas, instituída pela Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, mais conhecida como “Lei de Remuneração dos Militares” (LRM), a coordenação desse assunto entre as três Forças ganhou maior importância. Nesse contexto, em 2001, foi concebido o Banco de Informações Estratégicas e Gerenciais (BIEG).

De acordo com o relatório 2010 – Banco de Informações Estratégicas e Gerenciais do MD –, o BIEG é um sistema que apoia o MD e as Forças Armadas nos processos decisórios relacionados à remuneração dos militares da ativa, inativos, pensionistas e anistiados políticos. Fornece informações fundamentais para estudos financeiros sobre concessão de reajustes de vencimentos, avaliação dos compromissos futuros da União, atendimento de demandas diversas de informações, etc. Representa, portanto, uma ferramenta indispensável ao atendimento de demandas de informações internas ao MD ou daquelas provenientes de outros órgãos governamentais. É também importante fonte de subsídios para negociações de alto nível entre o MD e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), órgão do Governo Federal responsável pela assessoria à Presidência da República nos assuntos afetos à remuneração dos militares.

A MB, como parte integrante do BIEG, tem como desafio se aprimorar cada vez mais para atender continuamente às demandas do MD por novas informações. Esse é um complexo desafio, em função da diversidade de Organizações Militares (OM) detentoras das informações



necessárias a essa finalidade. Estas podem ser de cunho pessoal e funcional, oriundas do Comando de Pessoal dos Fuzileiros Navais (CPesFN), Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM) e Serviço de Inativos e Pensionistas da Marinha (SIPM), ou de cunho financeiro, ligadas à Pagadoria do Pessoal da Marinha (PAPEM). Essas OM perseguem, sem medir esforços, o adequado nível de confiabilidade, integridade e segurança para suas informações, contribuindo, dessa forma, para a conquista dessa indispensável ferramenta do MD.

## CONCEPÇÃO DO BIEG

Desde sua criação em 1999, quando surgiu a necessidade de realização dos diversos estudos de remuneração, de acordo com o Manual do BIEG de janeiro de 2010, o MD dependia do recebimento de informações cadastrais e financeiras das Forças que se encontravam disponíveis, quase que integralmente, nos seus sistemas corporativos de pagamento de pessoal.

Essa dependência era considerada um ponto fraco nas negociações com o MPOG. Isto porque aquele Ministério não obtinha, muito frequentemente, informações detalhadas a respeito da rapidez, qualidade e padronização desejadas para a realização de avaliações sobre o impacto financeiro dos reajustes de soldo e/ou de alterações da LRM. Era, portanto, prioritário para o MD dispor de uma ferramenta que consolidasse as informações de pagamento de pessoal das Forças naquela instituição e propiciasse agilidade na resposta das suas demandas.

Desta forma, pela Portaria nº 541, de 31 de agosto de 2001, o MD constituiu um Grupo de Trabalho (GT) para viabilizar a criação de uma ferramenta que consolidasse naquele Ministério as informações sobre o cadastro e a folha de pagamento dos militares das três Forças. Essas informações deveriam ser processadas de modo a garantir a integração e o acesso aos dados relevantes, assegurando transparência e controle. Em razão da natural dinâmica da remuneração de pessoal, onde novas demandas por informações internas e externas ao MD

surgem de forma constante, exigindo um nível de detalhamento do banco de dados cada vez maior, o MD criou um GT permanente, denominado GT-BIEG com representantes do MD e das três Forças. Seu propósito é manter a estrutura desse sistema permanentemente adaptada às necessidades daquele Ministério e gerenciar a evolução das suas regras de negócio, proporcionando sua utilização mais eficiente e precisa. Regularmente, o GT se reúne sob a coordenação do MD para tratar do andamento do BIEG. Nesses encontros, são relatados os problemas observados, assim como discutidas e analisadas as melhorias necessárias.

Na esfera naval, a administração desse sistema ficou a cargo da SGM<sup>1</sup> com a assessoria técnica da Diretoria de Finanças da Marinha (DFM). Até 29 de dezembro de 2010, não havia documento normativo específico da MB para regulamentar o BIEG naquela Força. As atividades relacionadas a esse sistema eram executadas com base em documentos e orientações pontuais emitidos pelo MD, normalmente em reuniões, o que muitas vezes ocasionava entraves administrativos à Força por falta da definição clara de responsabilidades.

Naquela data, a SGM emitiu a Circular nº 02/2010 para estabelecer o fluxo de informações que daria suporte à operacionalização, no âmbito da MB, das atividades relacionadas à consolidação e ao encaminhamento dos dados pessoais e financeiros, originados no CPesFN, DPMM, SIPM e PAPEM, para atualização mensal do BIEG no MD.

Tendo em vista a importância atribuída por aquele Ministério a este assunto, em junho de 2011, o MD emitiu a Portaria nº 1.600/MD implementando novas normas sobre a administração do BIEG. Foram redefinidas suas aplicações e responsabilidades das Forças Singulares e SEORI.

<sup>1</sup> A Secretaria-Geral da Marinha (SGM) é Órgão de Direção Setorial (ODS) da MB, que tem o propósito de contribuir para o preparo e a aplicação do Poder Naval, no tocante ao Orçamento, Sistemas Digitais Administrativos e Administração Geral, dentre outras atribuições.

## APLICAÇÕES DO BIEG

De acordo com a Portaria nº 1.600/MD/2011 sobre o BIEG, “o Banco tem por finalidade operacionalizar informações sobre o cadastro e a folha de pagamento dos militares, garantindo a integração dos dados das Forças Armadas e o acesso às informações relevantes, assegurando transparência e controle”.

### Suas principais aplicações são:

- a) subsidiar estudos sobre a remuneração dos militares;
- b) fornecer os dados necessários para o processo de avaliação atuarial dos compromissos financeiros da União com os militares das Forças Armadas, pensionistas e anistiados políticos;
- c) atender a demandas de outros órgãos, públicos e privados, quando autorizado ou em cumprimento a responsabilidade legal do MD.

Além dessas aplicações, o BIEG é utilizado como fonte de informações para a elaboração de um memento para o Ministro da Defesa, a ser utilizado em despachos com a Presidenta da República, congressistas e outros ministros sobre assuntos relativos às Forças Armadas. Os dados que compõe a publicação, portanto, necessitam apresentar elevada fidelidade, consistência e concisão.

A atual estrutura do BIEG, abarcando essas aplicações, encontra-se sintetizada visualmente no Anexo A.

## A ATUAÇÃO DA MB NO BIEG

Conforme a Circular nº 02/2010, da SGM, a atuação da MB no BIEG será apresentada sob o ponto de vista das responsabilidades das OM envolvidas – DPMM, CPesFN, SIPM e PAPEM – e do processo de consolidação das informações, abordando os problemas comumente observados e principais casos de ocorrência de inconsistências.

As responsabilidades pelo BIEG estão distribuídas em vários órgãos na MB. Isto se deve ao fato de os bancos

de dados de pessoal terem sido historicamente criados à medida que cada setor de gestão necessitava aperfeiçoar o desempenho das atividades de concessão de direitos. Era necessário eliminar a excessiva presença de processos manuais, automatizando controles através do desenvolvimento de sistemas próprios de processamento eletrônico de dados.

Essa modernização, contudo, não foi realizada de modo coordenado na Força como um todo. Cada setor desenvolveu seu sistema da forma que melhor atendesse suas necessidades particulares, o que resultou na falta de padronização entre esses sistemas.

Desta forma, hoje, a MB dispõe dos seguintes sistemas para gerenciamento de informações de pessoal de interesse do BIEG:

- a) DPMM – Banco de Dados do Pessoal da Marinha (BDPes), com dados pessoais de todos militares da ativa, inclusive os do CFN, inativos e anistiados políticos. É composto pelo seu Banco de Dados Integrador (BDI) e pelos Bancos de Dados Agregados (BDAG) gerenciados pelo CPesFN, SIPM e PAPEM. Complementarmente, é responsável pelas tabelas de OM, Habilitações e Corpos;
- b) CPesFN – Sistema Integrado de Gestão de Pessoal (SIGEP), com dados agregados de militares da ativa, exceto Soldado-Recruta, e inativos do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN);
- c) SIPM – Sistema de Inativos e Pensionistas da Marinha (SIPEM), com dados agregados de inativos e pensionistas;
- d) PAPEM – Sistema de Pagamento de Pessoal da MB (SISPAG), com dados financeiros;

O SIGEP, SIPEM e SISPAG produzem informações em BDAG que serão consolidados no BDPes da DPMM.

Nesse contexto, cabe à SGM a normatização e à DFM a supervisão das atividades relacionadas ao sistema no âmbito da MB, enquanto às demais OM acima citadas

competete a manutenção das informações sob suas responsabilidades.

## Consolidação das informações

A consolidação das informações da MB para o BIEG e posterior envio ao MD ficou sob responsabilidade da PAPEM, em face de ser a OM responsável pela operacionalização do SISPAG e que administra os dados financeiros do pagamento de pessoal, foco maior do interesse daquele banco de dados quando de sua criação.

Inicialmente, a DPMM atualiza seu BDPes com os dados oriundos dos BDAg do CPesFN, SIPM (somente inativos) e PAPEM (somente dados cadastrais), gerando as tabelas “Militares da Ativa”, “Militares Inativos” e “Anistiados Políticos” no *software* MS Access. Posteriormente, a PAPEM consolida essas tabelas com a tabela de “Pensionistas” do SIPM e com suas tabelas do Grupo Financeiro, gerando o BIEG da MB.

A figura em Anexo B apresenta um fluxo esquemático da interação entre os sistemas detentores de informações da MB para alimentação do BIEG.

Para garantir a consistência, integridade e qualidade das informações, a PAPEM primeiramente define as tabelas para depois realizar a conferência dos dados por meio de um conjunto de consultas e críticas especialmente concebidas pelo MD em seu Relatório Critério para Verificação das Possíveis Inconsistências Ocorridas. Essa tarefa, porém, é bastante complexa, pois são encontradas inúmeras inconsistências a cada consolidação, que devem ser corrigidas pela OM de origem da informação antes do envio do BIEG ao MD.

## Estudo sobre a implantação do Data Warehouse de informações de pessoal na MB

*Data Warehouse* é um repositório, organizado científi- ca e metodologicamente, que congrega informações de diversas fontes de origem internas e externas, de modo a serem utilizadas por meio de consultas *ad hoc* (de forma livre) de quaisquer setores de uma organização. Para

isto, o *Data Warehouse* utiliza *softwares* de mineração de dados<sup>2</sup>, transformando-os em informações valiosas no momento de se tomar decisões.

## CONCLUSÃO

O BIEG é, em última instância, um banco de dados que reúne informações de pessoal e das folhas de pagamento das três Forças, representando elemento essencial para o MD. Como vimos inicialmente, reúne os dados dos militares da ativa, inativos, pensionistas e anistiados políticos, possuindo inúmeras aplicações naquele Ministério e nas Forças Armadas. Dentre estas aplicações, destacam-se: subsidiar estudos sobre a remuneração dos militares, fornecer os dados para o processo de avaliação atuarial e atender a demandas *ad hoc* em especial aquelas relacionadas coma a Lei de Acesso à Informação, em cumprimento à responsabilidade legal do MD.

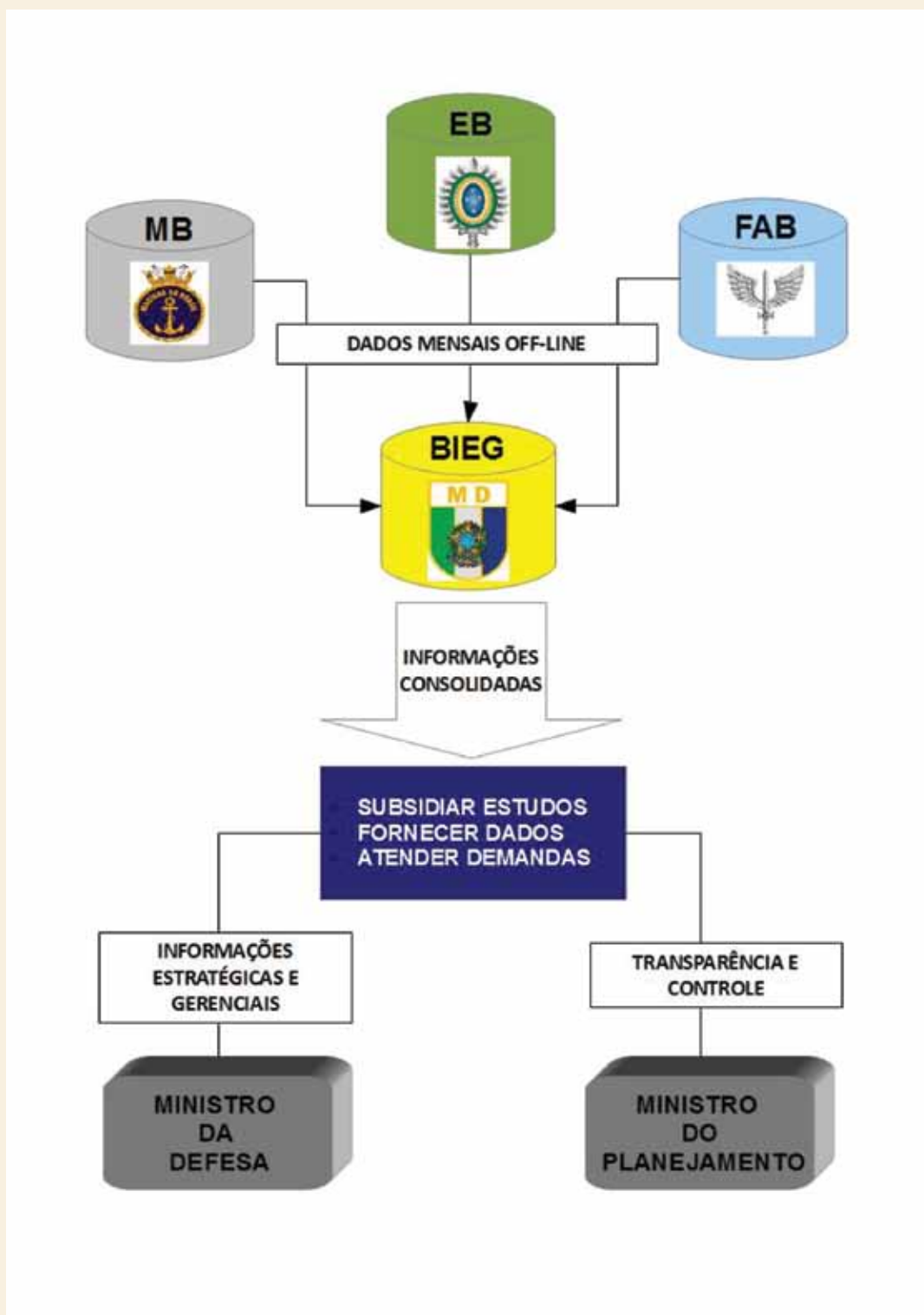
Para a MB, o BIEG revelou ser uma ferramenta de suma importância para integração de várias informações, que até então eram processadas isoladamente pelo CPesFN, DPMM, SIPM e PAPEM, em sistemas corporativos próprios, sem uma integração que propiciasse adequados subsídios de pessoal e financeiros à Alta Administração Naval.

Com o objetivo de aprimorar o sistema, foi apresentada a atuação da MB no BIEG, identificando as responsabilidades das OM envolvidas no processo de consolidação das informações da Força para envio ao MD. Foram relacionados os motivos para a ocorrência das inconsistências que degradam a qualidade dos dados da MB, sendo o principal deles a heterogeneidade das fontes das informações, que estão distribuídas pela DPMM, CPesFN, SIPM e PAPEM.

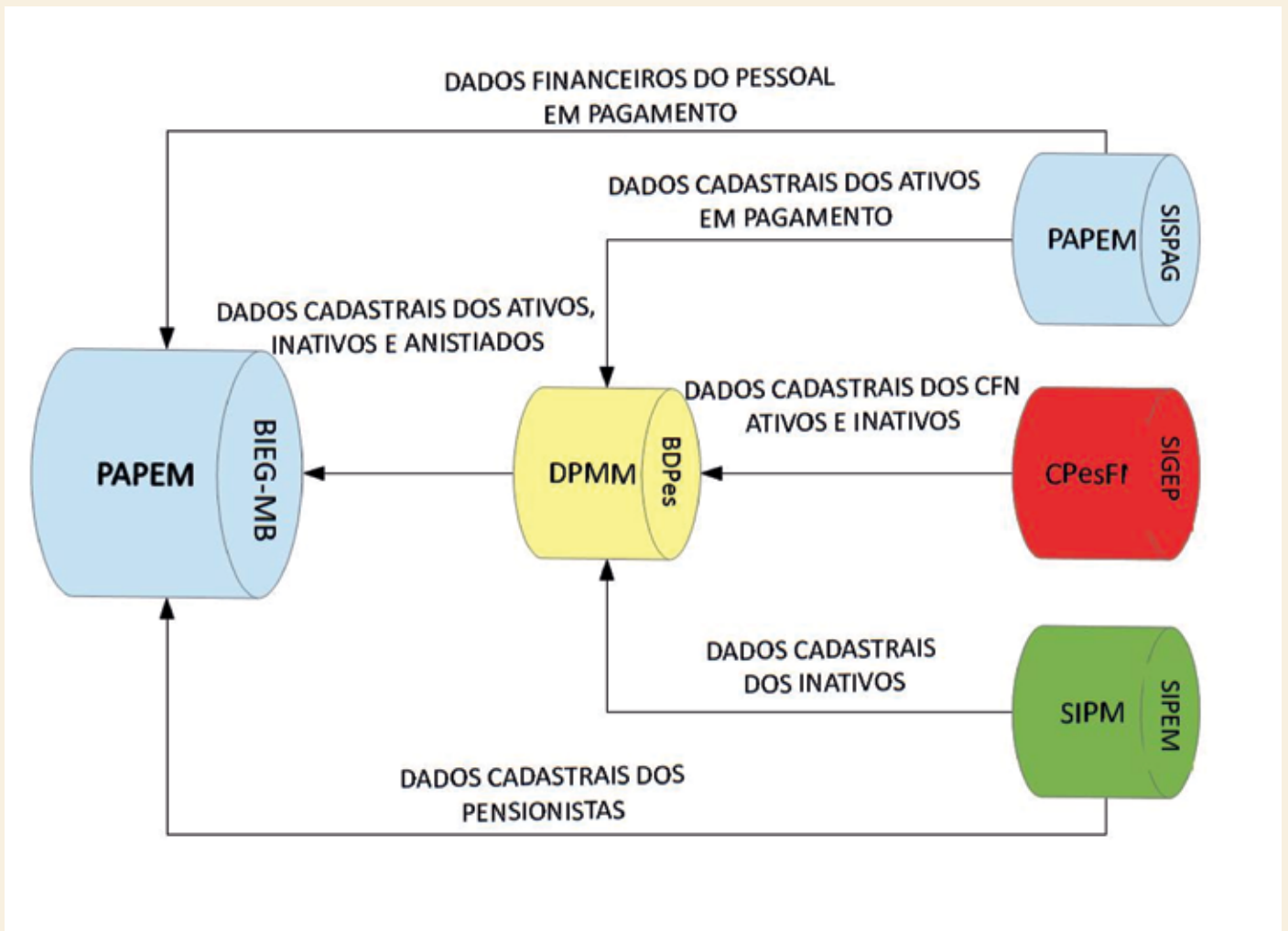
O BIEG foi o resultado do esforço do MD para a busca do incremento da integração das informações de pessoal entre as suas Forças Singulares e representa um significativo passo em prol da melhoria da remuneração dos militares.

<sup>2</sup> É o processo de várias consultas e extração de informações úteis, padrões e tendências, frequentemente desconhecidos, a partir de grande quantidade de dados armazenados em um banco de dados.

## ANEXO A - ESTRUTURA DO BIEG



ANEXO B – FLUXO DE GERAÇÃO DE DADOS DA MB



\*CC(T) Glória Regina Thomas Medina  
Encarregada da Divisão de Administração de Dados

# Associação Histórica e Cultural Almirante Gastão Motta(AAGM)

Fundada em 1º de dezembro de 2003, por iniciativa de Oficiais da Marinha do Brasil, a AAGM é uma associação civil de direito privado sem fins lucrativos, de cunho cívico, cultural, social, esportivo e recreativo. Ela atua em prol das atividades do Corpo de Intendentes da Marinha (CIM), contribuindo para as atividades relacionadas às comemorações do CIM: Campanha de Doação de Sangue, Reforma de Escola Pública, Corrida do Corpo de Intendentes, dentre outras.

Para cumprir o seu papel, a Associação conta com a contribuição voluntária de seus associados. O valor mensal é de apenas R\$ 10,00, descontado no Bilhete de Pagamento (BP), o que contribui significativamente para, cada vez mais, valorizar não só o Corpo de Intendentes, mas principalmente a Marinha do Brasil. Ressalta-se que podem ser associados da AAGM não só os Oficiais Intendentes da ativa e da reserva, mas também os Oficiais de outros Corpos e Quadros.

Vale mencionar que os associados da AAGM poderão ser contemplados com ingressos para diversos eventos sociais, como, por exemplo, o tradicional coquetel de confraternização do CIM, que acontece anualmente no decorrer do mês de março. Os Oficiais que desejarem associar-se poderão encaminhar um e-mail para [intendencia@dabm.mar.mil.br](mailto:intendencia@dabm.mar.mil.br), citando nome completo, posto, NIP e CPF.



# Fatos da PAPEM

Em meio às atividades da rotina diária, a Pagadoria de Pessoal da Marinha realizou cerimônias e recebeu visitas de autoridades militares e civis, das quais, destacaram-se as seguintes:

- Em 17 de novembro de 2011 – visita do Excelentíssimo Senhor Contra-Almirante JOSÉ CARLOS MATHIAS acompanhado da Capitão-Tenente (T) VÂNIA DE BARROS ALVES SOUZA.



► Almirante Mathias

- Em 20 de dezembro de 2011 - cerimônia de premiação do MILITAR E SERVIDOR CIVIL PADRÃO do ano de 2011.



► Militar Padrão e Servidor Civil Padrão

- Em 15 de fevereiro de 2012 - cerimônia alusiva ao 15º aniversário da Pagadoria de Pessoal da Marinha, realizada na Praça do Acanto.



► Cerimônia na Praça do Acanto

- Em 15 de março de 2012 - visita do Excelentíssimo Senhor Vice-Almirante (IM) Idalecio Castilho Villa Alvarez acompanhado da Primeiro-Tenente (T) Jennifer Gonçalves da Costa.



► Almirante Alvarez

- 17 de julho de 2012 – visita do Excelentíssimo Senhor Contra-Almirante (IM) SAMY MOUSTAPHA, Diretor de Finanças da Marinha, e de representantes da Zetrasoft, empresa responsável pelo portal de consignações da Marinha do Brasil.

© **26 de julho de 2012** – o Diretor de Finanças da Marinha recebeu, na Pagadoria de Pessoal da Marinha (PAPEM), a visita da Procuradora Regional da União da 2ª Região, Dr<sup>a</sup>. Mariana Moreira e Silva, e do representante da Procuradoria-Geral da União, Dr. José Roberto Machado Farias. Na ocasião, foram reforçadas as tratativas para o acordo de cooperação entre a Marinha do Brasil (MB) e a Procuradoria-Geral da União, no sentido de agilizar o trâmite de informações pessoais de caráter financeiro/remuneratório demandadas da MB e necessárias àquela Procuradoria, no curso de ações judiciais.

© **6 de agosto de 2012** – visita de representantes do Ministério da Defesa e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, dentre os quais, o Excelentíssimo Senhor Ary Matos Cardoso - Secretário de Coordenação e Organização Institucional do MD, com o objetivo de conhecer as funcionalidades e rotinas do Sistema de Pagamento da Marinha do Brasil.



© **Em 13 de setembro de 2012** - cerimônia alusiva à Transferência para a Reserva Remunerada do SO-ES SIDNEI PIRES DE ALBUQUERQUE, do SO-ES FRANCISCO SILVÉRIO SILVA CALIXTO, do 3ºSG-SI PAULO ROBERTO DA SILVA MENEZES e do 3ºSG-MO ANTONIO ALVES FON-

SECA. Momento marcante na carreira desses militares que dedicaram ao serviço ativo na MB significativa parcela de tempo de suas vidas. A esses BRAVOS guerreiros, o reconhecimento institucional da MB, por meio do Diretor da PAPEM.



► *Passagem para reserva*

© **Em 20 de setembro de 2012** – visita do Excelentíssimo Senhor Vice-Almirante (IM) Edesio Teixeira Lima Junior, Diretor de Abastecimento da Marinha e do Excelentíssimo Senhor Contábil-Almirante (IM) Samy Moustapha, Diretor de Finanças da Marinha.



► *Almirantes Samy e Edésio*





- ◎ **Em 04 de Outubro de 2012** – visita do Excelentíssimo Senhor Contra-Almirante (IM) Agostinho Santos do Couto, Diretor de Administração da Marinha.



▶ Almirante Agostinho

- ◎ **Em 08 de novembro de 2012** – visita do Excelentíssimo Senhor Contra-Almirante ALMIR GARNIER SANTOS, Diretor do Centro de Análises de Sistemas Navais.



▶ Almirante Garnier

- ◎ **Em 11 de dezembro de 2012** - cerimônia alusiva à reunião de serviço com as Entidades Consignatárias para discutir as novas sistemáticas implementadas no Sistema Digital de Consignações (E-CONSIG).



▶ Representantes das entidades consignatárias

- ◎ Por fim, mensalmente, são realizadas reuniões do Conselho de Gestão da PAPEM, com a participação do Diretor e de toda a sua oficialidade. Nessa ocasião, avalia-se o andamento das atividades planejadas para o ano, com o fito de corrigir eventuais desvios de "rota" - o controle da ação planejada.



visite nosso site  
[www.mar.mil.br/papem/](http://www.mar.mil.br/papem/)





# Marinha recebe II Simpósio de Pagamento de Pessoal das Forças Armadas

Remuneração dos militares, pensionistas e servidores civis vinculados às Forças Armadas, troca de experiências na área de pagamento de pessoal e debate sobre a padronização de procedimentos. O II Simpósio de Pagamento de Pessoal das Forças Armadas teve o objetivo de discutir todos esses assuntos, nos dias 29 e 30 de outubro de 2012, nas dependências do Centro de Ades- tramento Almirante Newton Braga (CAANB), na Base de Abastecimento da Marinha no Rio de Janeiro (BAMRJ). O evento foi uma realização da Secretaria Geral da Marinha (SGM), teve a organização da Pagadoria de Pessoal da Marinha (PAPEM) e reuniu, entre militares e civis, mais de 130 participantes.

O diretor de finanças da Marinha, o Contra-Almirante Samy Moustapha (1ºM), realizou a palestra de abertura na manhã do dia 29. Ele ressaltou a importância do encontro e do sistema de pagamento aos militares. Moustapha lembrou ainda de 2009, quando os órgãos de pagamento das Forças Armadas começaram a planejar uma forma de melhorar o serviço. Dois anos depois, no mês de outubro de 2011, os trabalhos davam os primeiros resultados, quando acontecia o I Simpósio de Pagamento de Pessoal das Forças Armadas.

Organizado pelo Centro de Pagamento do Exército (CPEX), o I Simpósio aconteceu em Brasília e abordou assuntos sobre a remuneração dos militares. Entre eles, o Banco de Dados de Informações Gerenciais (BIEG), através do qual as Forças fornecem informações sobre pessoal ao Ministério da Defesa, e a necessidade de padronização dos procedimentos referentes à aplicação de Lei de Remuneração dos militares no âmbito do Ministério da Defesa e de uma apresentação sobre os Sistemas de Pagamento.

Após as considerações iniciais do Contra-Almirante Moustapha, foi a vez da palestra *Sistema de Informações e Gerenciamento de Pessoal (SIGPES) – Módulo de Pagamento (MOPAG)* com o chefe da Seção de Sistemas Internos da Divisão de Processamento de Dados da Subdiretoria de Pagamento de Pessoal da Força Aérea Brasileira, o Capitão-Intendente Leonardo Brando Lehmann.

Ele explicou como funciona o SIGPES. Este instrumento de pagamento aos militares da Aeronáutica, que busca se modernizar constantemente, baseia-se nas missões de integridade, consistência, segurança, velocidade e economia de recursos humanos e de materiais. Por ser um sistema antigo, o SIGPES apresenta algumas poucas dificuldades em resgatar dados. Mesmo assim, é muito vantajoso.

- O sistema está disponível 24 horas por dia. Antes, no sistema Acanthus I, o militar levava dois dias para finalizar o processo. Agora, são apenas quarenta minutos. A corporação está plenamente satisfeita – comentou o Capitão.

A ideia agora é desativar o sistema informativo Acanthus II e concluir testes de aplicativos de processamento de acessórios até dezembro deste ano. A perspectiva é focar na eficiência administrativa.

Sobre esse sistema, na Aeronáutica, por exemplo, há pontos que levantam discussão. Foi o que a chefe da Divisão de Análise e Normas de Pagamento de Pessoal da Subdiretoria de Pagamento de Pessoal da Força Aérea Brasileira (FAB), Capitão-Intendente Elaine Plaza Montenegro, expôs na palestra *Principais aspectos controversos no Pagamento de Pessoal*. O objetivo foi identificar os procedimentos adotados pela FAB para operacionalização do pagamento de determinados direitos financeiros, que permitem dúvidas em sua interpretação.

Os aspectos apresentados por Plaza na palestra foram o auxílio fardamento, férias, adicional de habilitação, auxílio-funeral, ajuda de custo e transporte. Plaza destacou a indenização de passagem aérea feita ao militar, que sempre é ressarcido quando não há tempo hábil para a sua compra por parte da instituição. Já a ajuda do Bilhete Único é usada nas cidades onde há a implementação desse sistema. Outro ponto destacado foram as férias para os militares que vivem no exterior. Eles só poderão ficar inativos quando completarem um ano de missão no país em que estão. No regresso, recebem o 13º salário de forma proporcional.



► 1T(T) Sabrina mediando o Simpósio

Para que as ferramentas apresentadas acima possam ser usadas de forma segura é que o Capitão-de-Mar-e-Guerra da Reserva, o Intendente da Marinha Paulo Sérgio Pagliusi proferiu a palestra *Segurança da Informação*. Pagliusi focou nas fraudes que ocorrem na internet e na forma com que a sociedade é vítima desse golpe.

Segundo pesquisa da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), de 2010, os Estados Unidos tiveram prejuízo de aproximadamente US\$ 994 bilhões devido a fraudes pela web naquele ano. Já no Brasil, os golpes pela internet chegaram a R\$ 1,3 bilhão. As principais causas

desse crescimento de fraudes pelo computador em nosso país, segundo pesquisa da KPMG, de 2009, se devem, principalmente, às perdas dos valores sociais e morais (63%) e à fragilidade do sistema de controles (56%). O país ainda viu suas perdas com fraudes eletrônicas aumentarem em 36% no primeiro semestre de 2011. Pagliusi comentou sobre o perigo que é atuar nessa área digital.

- Atualmente, no Brasil, 20% das transações são feitas pela internet. Tudo o que você quer hoje está disponível nela. E a tendência é que seu uso seja ampliado a cada

dia. O mundo virtual nunca resolverá os problemas do mundo real. Estar 100% seguro é uma utopia - explicou.

As formas de prevenção a essas fraudes, segundo a KPMG, estão essencialmente, na restrição do acesso às informações da empresa (78%). O Intendente Pagliusi alerta ainda para os cuidados que a sociedade deve tomar.

- A segurança da informação começa e termina com as pessoas. Elas são o elo mais fraco. Não fale nada de trabalho, assuntos confidenciais, em um restaurante, por exemplo. A gente nunca sabe quem está ouvindo - concluiu.

### Cálculo atuarial foi destaque no segundo dia do Simpósio

Na terça-feira 30 de outubro, as duas primeiras explicações do dia apresentaram temas correlacionados. O Coronel Oficial da Reserva e coordenador da Divisão de Remuneração do Ministério da Defesa, Henrique de Almeida Cardoso, ficou responsável pela palestra *Cálculo Atuarial*. Ele apresentou os processos de obtenção das informações utilizadas no Relatório de Avaliação



► General Figueiredo, Comandante Claudio e Brigadeiro Chagas



► Nos intervalos das palestras, momento de interação entre representantes das Forças

Atuarial do Ministério da Defesa, que é de responsabilidade desse setor do Governo desde o ano 2000. Essa avaliação é o processo pelo qual se identifica os compromissos da instituição e de seus participantes em relação ao que foi prometido em termos de benefícios e os recursos necessários para garanti-los. Como destaque, a palestra teve a discussão entre previdência militar e regime de pensões.

- ◉ Não temos previdência militar. A legislação (Constituição Federal de 1988) não cita um regime com relação a isso. Já o regime de pensões, existe sim. É a Lei de Pensões Militares.

Em relação aos cálculos atuariais, há cerca de dez anos o Ministério da Defesa começou a tomar providências para que houvesse uma melhora nessa área das Forças Armadas. Por meio de reuniões, os avanços apareceram e seguem com boas perspectivas, segundo o Coronel Cardoso.

- ◉ Temos alcançado todos os nossos objetivos. Tudo dentro do esperado. Estamos planejando 2013 não para ser ótimo, mas sim um 'bom mais' - comemorou.



► Plateia do Simpósio

Relacionado ao assunto anterior, a exposição do consultor Júlio Machado Passos foi sobre *A importância dos dados financeiros no cálculo atuarial*. Júlio explicou que Ciência Atuarial é uma área de conhecimento multidisciplinar e que nasceu com a finalidade de reduzir as perdas financeiras decorrentes de resultados desfavoráveis. Assim, por exemplo, os riscos e os valores das pensões dos militares são calculados e há também o conhecimento do perfil da população. Com a mesma perspectiva do Coronel Cardoso, Júlio também confia no sucesso do sistema.

- O nosso objetivo é aprimorar cada vez mais o nosso trabalho. Pretendemos evoluir com frequência, ao longo do tempo – disse ele.

Na penúltima apresentação do Simpósio, o Major Intendente do Exército Jânio Mendes de Araújo ministrou falou sobre *Imposto de renda sobre compensação pecuniária/pagamento de assistência pré-escolar, auxílio fardamento e auxílio-natalidade em mis-*

*são no exterior*. Os benefícios do militar do Exército que está em missão fora do país foram o destaque. Ele tem direito ao auxílio familiar, que é destinado à manutenção e despesas de educação e assistência a seus dependentes, além do auxílio pré-escolar no caso de dependente menor de seis anos permanecer no país, de acordo com a Orientação Normativa nº40. Entretanto, o militar não recebe o auxílio fardamento e nem o auxílio-natalidade. Após o retorno, o militar poderá solicitar esses direitos remuneratórios com data retroativa ao do fato gerador.

Por fim, na palestra *Competências da justiça estadual para limitação de descontos autorizados/pensão alimentícia x mínimo de 30%*, o Major José Eustáquio Santos Margotto focou sua apresentação nos julgamentos feitos pelos juízes estaduais, que têm competência para limitação de descontos autorizados. Segundo o Major Margotto, há casos em que eles se equivocam.

- A lei não é aplicável a nós, militares. Os juizes estaduais não têm jurisdição nos assuntos de interesse da União – comentou ele.

Os casos são a pensão militar e o mínimo de 30%. Na aplicação dos descontos, o militar não pode receber quantia inferior a 30% da sua remuneração ou proventos. Assim, a margem consignável - base de cálculo sobre a remuneração do servidor destinada aos descontos compulsórios - é de até 70%. O Major Margotto apontou ainda o questionamento ao juiz estadual como uma das soluções para as decisões tomadas por eles.

A participação do público nas palestras e as conversas nos intervalos contribuíram para a interação entre os militares das três Forças Armadas.

- Houve um interesse comum em todas as comitivas em conhecer os sistemas, processos, entendimentos jurídicos e procedimentos das demais Forças. Os “coffee breaks” foram períodos propícios para o estreitamento de laços entre as Pagadorias e a comitiva do Ministério da Defesa, e se transformaram

em períodos de extensão dos debates ocorridos dentro do auditório, refletindo a ampla integração entre os presentes no evento – destacou o chefe do Departamento de Finanças da Marinha, o Capitão-de-Corveta Bruno Bahiense.

No final do II Simpósio de Pagamento de Pessoal das Forças Armadas, o Capitão-de-Mar-e-Guerra Intendente da Marinha e diretor da PAPEM, Cláudio de Carvalho Mattos, fez os agradecimentos finais. Ele ressaltou o bom resultado do encontro e o valor dos temas abordados, além de destacar a palestra do Intendente da Marinha Pagliusi, que mostrou a importância da segurança no meio digital, até mesmo para o nosso dia-a-dia.

- O evento alcançou plenamente o seu objetivo. Trouxemos dois pontos novos: a segurança da informação e o cálculo atuarial. Os debates foram bem enriquecedores. Temos certeza de que depois de todo esse esforço, valeu a pena. Em 2013, provavelmente, nos encontraremos na Aeronáutica – adiantou o diretor.









# Regata a Remo em Escaler Almirante Gastão Motta

A Regata a Remo em Escaler Almirante Gastão Motta faz parte do Circuito Poder Marítimo e integra as comemorações ao Aniversário do Corpo de Intendentes da Marinha.

É realizada, geralmente, nos meses de março ou abril na Praça do Acanto, na Ilha da Cobras, Rio de Janeiro.

A Regata constitui-se de seis provas nas categorias Sub-24, Aspirante, Veterano, Misto, Sênior e Feminino,

conforme calendário da Federação de Remo do Estado do Rio de Janeiro (FRERJ). As provas são disputadas na distância de 500 metros. A cerimônia de abertura ocorre às 9 horas e, em seguida, inicia-se a competição com a prova Escaler Feminino, seguida pelas provas Sub-24, Aspirante, Veterano, Misto e Sênior. O evento termina por volta das 12h30.



► Barco feminino do CIAW



► Barco feminino da Intendência



O Escaler era utilizado como salva-vidas. Foi abolido dos navios com o advento da lancha a motor, depois substituídos por barcos infláveis e mais equipados. A partir daí, as Organizações Militares (OM) iniciaram a prática do remo em Escaler como uma disciplina para os alunos, incluindo o campeonato em 2000. A competição tem importância histórica e mantém o saudosismo da época do romantismo na Marinha. As Marinhas de todos os países a promovem por ser uma embarcação muito antiga (Fonte de Consulta – Revista Marítima).

Os escaleres são embarcações a remo e à vela, de proa fina e popa quadrada, possuindo de três a seis bancadas podendo ser de voga ou de palamenta. Os

escaleres de voga são aqueles que possuem dois remos por bancada, já os escaleres de palamenta são aqueles que possuem apenas um remo por bancada.

O Circuito do Poder Marítimo de Remo Escaler, inicialmente, englobava apenas algumas Organizações Militares da Marinha do Brasil, mas com o passar do tempo aumentou-se o quantitativo de OMs. Hoje, o número de participantes gira em torno de 400 a 600 atletas. Nas primeiras edições do circuito disputava-se apenas o remo em escaler e, a partir de 2006, o remo olímpico foi incluído nas competições.

O evento tem, ainda, o apoio da Assessoria Esportiva da Comissão de Desportos da Marinha, da Banda de Música do Centro de Instrução Almirante Alexandrino



e da equipe da Policlínica Naval de Niterói, que conta com ambulância, médico e paramédico, além da Associação Histórica e Cultural Almirante Gastão Motta.

A PAPEM conta com seis equipes que, com o cumprimento de suas atribuições, conseguem promover um evento esportivo de excelência.

Equipe A - Organização

Equipe B - Esportiva

Equipe C - Divulgação

Equipe D - Comunicações e Segurança

Equipe E - Cerimonial e Vogal

Equipe F - Coquetel

Os trabalhos são iniciados no começo do ano, definindo-se os componentes de cada equipe e confeccionando “folders” e cartazes para divulgação. Um dia antes da regata, toda a estrutura é montada pela manhã e, no dia do evento, é colocado todo o material utilizado no coquetel.

Na primeira quinzena de março de 2012, o Encarregado de Esportes da PAPEM, 1T (RM2-T) Leonardo Santos, recebeu a missão do Sr. Diretor de formar equipes para representar o Corpo de Intendentes da Marinha (CIM), na 8ª Regata a Remo em Escaler Almirante Gastão Motta, evento de comemoração do 242º aniversário do CIM, cuja realização seria em 21 de abril.

Apresentaram-se voluntários para formar duas equipes, uma na categoria veterano e outra da categoria fe-



#### ► Premiação das equipes vencedoras

minino. Mesmo diante de adversidades, como o pouco tempo para treinar (4 semanas) e o desconhecimento técnico, os atletas se mostraram sempre solícitos e empenhados.

Assim, conquistaram resultados expressivos para o CIM: A equipe feminina terminou com um honroso 6º lugar, à frente de times experientes, e a equipe dos veteranos subiu ao pódio com a 3ª colocação, atrás do CGCFN e Esquadra.

A regata também conta com a presença de diversas instituições fora da Marinha e vem crescendo a cada ano, obtendo cada vez mais participantes. Dentre eles, podemos destacar algumas Organizações Militares da Marinha, como: **Corpo de Fuzileiros Navais do Brasil, Escola Naval, Colégio Naval** e Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante. Há também alguns clubes filiados a FRERJ, como o Clube de Regatas do Flamengo, o Botafogo de Futebol e Regatas e o Clube de Regatas Guanabara.

#### Em 2012, seis provas se destacaram:

ESCALER "SUB-24":

1º colocado - Escola Naval

ESCALER "ASPIRANTE":

1º colocado - Escola Naval

ESCALER "FEMININO":

1º colocado - DGMM

ESCALER "VETERANO":

1º colocado - CGCFN

ESCALER "MISTO":

1º colocado - Vasco da Gama

ESCALER "SÊNIOR":

1º colocado - Escola Naval

Os atletas da PAPEM treinaram durante um mês, três vezes na semana e obtiveram ótimos resultados: terceiro lugar no Veterano, terceiro lugar no Misto e sexto lugar no Feminino.

O evento esportivo, no qual tem como foco a sociabilidade, contribuiu para a sustentabilidade, a preservação ambiental e a qualidade de vida através da prática esportiva.



## CURSOS NA FEMAR

A FEMAR, desde 1993, em parceria com a Diretoria de Portos e Costas da Marinha do Brasil, aplica os Cursos do Programa de Ensino Profissional Marítimo - Atividades Correlatas. Neste Programa, a Fundação ministra, anualmente, nas cidades indicadas no mapa ao lado, cerca de **260 cursos** nas seguintes áreas de conhecimento:

- » Transporte e Comércio Marítimo
- » Desenvolvimento Gerencial
- » Meio Ambiente
- » Ciência Política



**A FEMAR é referência no Brasil para os cursos da Área de Transporte e Comércio Marítimo**

Alguns dos nossos cursos

Afretamento  
Agenciamento Marítimo  
Comércio Marítimo  
Contêiner  
Despacho Aduaneiro  
Direito Marítimo  
Introdução ao Shipping  
Logística  
Seguro Marítimo  
Transporte Marítimo



# FAÇA A SUA MATRÍCULA!



Rua Marquês de Olinda, 18 - Botafogo - 22251-040 - Rio de Janeiro - (21) 3237-9515  
www.fundacaofemar.org.br



## Controladoria e Qualidade do Gasto Público: O Caso da Pagadoria de Pessoal da Marinha do Brasil

ANTHONY, R. N. e GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. *Lei Complementar n. 101, de 4 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/lrf>>. Acesso em: 01. Out. 2010.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Secretaria Geral da Marinha. *SGM-302 – Normas Sobre Pagamento de Pessoal na MB, Vol. I e II, (Rev. 4)*. Brasília, DF, 2011.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. *Resolução nº 1.128 de 21 de novembro de 2008. Aprovação da Norma Brasileira de Contabilidade Aplicada ao Setor Público 16.1 (NBC T 16.1) – Conceituação, Objeto e Campo de Aplicação*. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br>. Acesso em: 16. Dezembro. 2010.

FLAMHOLTZ, E. *Organizational control systems as a managerial tool*. California Management Review, v. 22, n. 2, p. 50-9, 1979.

GOMES, J. S.. *Um estudo exploratório sobre controle gerencial em empresas estatais brasileiras*. 1983. 358 f. (Tese – doutorado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1983.

\_\_\_\_\_. *Controle gerencial na era da globalização*. Relatório COPPEAD nº 317. Nov. 1997.

\_\_\_\_\_. e SALAS, J. M. AMAT. *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. e RODRIGUES, A. *Um estudo exploratório sobre controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas do setor de serviços*. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 29., 2005, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2005. CD-ROM.

HOFSTEDE, G. *Management control of public and not-for-profit activities*. Accounting, Organizations and Society, v. 6, n. 3, p. 193-211, 1981.

KERLINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU, 1980.

LORANGE, P.; MORTON, M. S. S. *A framework for management control systems*. Sloan Management Review, v.16, n.1, p. 41 – 56, 1974.

OTLEY, D. *Management control in contemporary organizations: towards a wider framework*. Management Accounting Research, n. 5, p. 289-299, 1994.

RIBEIRO FILHO, J. F. [Controle gerencial para entidades da administração pública](#). Brasília: ESAF, 1997. 74 f. Monografia vencedora em 1º lugar no II Prêmio STN de Monografia, Sistemas de Informação sobre a Administração Financeira Pública: contabilidade pública gerencial, set, 1997.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de Daniel Grassi.