



EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO
Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior - CGAEM



TC Com Pedro Eduardo de Sousa Dias

O EMPREGO DE EMPRESAS NOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

Salvador
2019

TC Com Pedro Eduardo de Sousa Dias

O EMPREGO DE EMPRESAS NOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Bernardes

**Salvador
2019**

TC Com Pedro Eduardo de Sousa Dias**O EMPREGO DE EMPRESAS NOS PROJETOS ESTRATÉGICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Aprovado em 25 Mar 2019

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof. Dr. Rodrigo Franklin Frogeri – Presidente
UNIS

Prof. Dr. Anderson Pereira Mendonça – Membro 1
UNIS

Prof. Me. Roger Antônio Rodrigues – Membro 2
UNIS

O EMPREGO DE EMPRESAS NOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

Pedro Eduardo de Sousa Dias¹
Ricardo Bernardes de Mello²

RESUMO

Este trabalho aborda o emprego de empresas nos Projetos Estratégicos do Exército (PEE). Tal abordagem se justifica devido ao crescente emprego de empresas apoiadoras dentro das Organizações Militares que conduzem o gerenciamento e a fiscalização de projetos no âmbito dos Programas Estratégicos do Exército (Prg EE). Portanto, com base nos Projetos Estratégicos em desenvolvimento atualmente no Exército e por meio da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso do projeto piloto do Sistema de Apoio à Decisão (SAD) do SISFRON, o objetivo deste trabalho é propor melhorias na contratação de uma empresa apoiadora que congregue, de uma forma mais eficiente, em um único contrato, os serviços necessários ao desenvolvimento de todas as fases de um projeto. Indicando melhorias em relação à solução adotada no Projeto Piloto do SAD do SISFRON.

Palavras-chave: Empresa apoiadora. Projeto Estratégico. Fiscalização. Gerenciamento. SISFRON

1 INTRODUÇÃO

O trabalho desenvolvido se insere em um contexto de transformação do Exército Brasileiro, onde os Projetos Estratégicos têm ganhado um papel importante como impulsores desta transformação.

Este trabalho aborda a contratação de empresas com foco no apoio à gestão e fiscalização dos Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro. Tendo como principal hipótese que a prestação de serviços integrados por uma empresa apoiadora contribui para o andamento do projeto, ao garantir a continuidade e o controle eficiente dos processos, assegurando a gestores e fiscais soluções para os problemas inerentes a um projeto.

¹ Bacharel em Ciências Militares, Academia Militar das Agulhas Negras. E-mail: pedroesdias@gmail.com

² Ciência da Computação, Centro Universitário do Sul de Minas. E-mail: rmello@unis.edu.br

Tal abordagem se faz necessária com a finalização da fase piloto do Sistema de Apoio à Decisão (SAD) do Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteira (SISFRON), visando a compreensão e compilação das lições aprendidas em um estudo formal que possa auxiliar no planejamento e na contratação das fases subsequentes.

É importante ressaltar também a contribuição do trabalho para outras Organizações Militares (OM) que iniciam seu envolvimento com novos projetos.

O objetivo deste trabalho é propor melhorias na contratação de uma empresa apoiadora que congregue, de uma forma mais eficiente, em um único contrato, os serviços necessários ao desenvolvimento de todas as fases de um projeto. Indicando melhorias em relação à solução adotada no Projeto Piloto do SAD do SISFRON.

Este intento foi conseguido por meio da revisão bibliográfica e do estudo de caso do projeto piloto do Sistema de Apoio à Decisão do SISFRON, nas quais serão revisadas as principais referências sobre o papel de uma empresa apoiadora no gerenciamento e fiscalização de projetos estratégicos, no âmbito da Administração Pública, com ênfase nos projetos executados no Exército Brasileiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresentam-se as principais referências que abordam a contratação de empresas pela Administração Pública e em que situações é recomendável esta contratação. Portanto, segue-se uma revisão das bibliográfica de tópicos presentes em Leis e Normas da Administração Pública Federal, documentações normativas do Exército Brasileiro e de publicações de padrões e diretrizes sobre gerenciamento de projetos, de guias consagrados no planejamento e condução de projetos.

2.1 Documentações normativas da Administração Pública

Conforme prevê a Lei 8.666/93, a qual estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos no âmbito dos Poderes da União, dentre os quais inclui-se o Exército Brasileiro, é permitida a contratação de empresas, nas funções de fiscalização, supervisão ou gerenciamento em apoio à Administração Pública (BRASIL, 1993). Tal referência é apresentada no Art. 9º e destacada em seu parágrafo 1º:

[...] § 1º É permitida a participação do autor do projeto ou da empresa a que se refere o inciso II deste artigo, na licitação de obra ou serviço, ou na execução, como consultor ou técnico, nas funções de fiscalização, supervisão ou gerenciamento, exclusivamente a serviço da Administração interessada.

Complementarmente, o inciso IV do Art. 13 da mesma Lei, considera em sua redação como serviços técnicos profissionais especializados os trabalhos relativos a:

[...] IV - fiscalização, supervisão ou gerenciamento de obras ou serviços;

Ainda, na mesma lei, é dito que acompanhamento da execução contratual é de responsabilidade do agente público. Porém, tal tarefa pode ser apoiada por terceiros conforme prevê a redação do Art. 67:

A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

Seguindo a mesma linha de pensamento e buscando elucidar dúvidas a Advocacia Geral da União – AGU emitiu, em dezembro de 2013, parecer sobre a contratação de apoio à fiscalização, cuja conclusão traz o seguinte texto:

[...] a) A contratação de apoio à fiscalização prevista no art. 67, caput, da Lei nº 8.666/93 não encontra óbice no §2º do art. 1º do Decreto nº 2.271/97, pois constitui uma das expressas disposições legais em contrário a que se refere o dispositivo do Decreto, podendo ser contratada ainda que as atividades sejam inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade;

b) Na análise da contratação, deve-se zelar para que sejam previstas apenas atividades acessórias à fiscalização, cuidando-se para que a fiscalização e os atos que lhe são inerentes, tais como decisões, atestos, aplicação de penalidades, recebimento de serviços, remanesçam na figura do fiscal ou gestor do contrato, representante servidor a ser especialmente designado pela Administração (BRASIL, 2013).

Desta forma, apresentam-se no nível da Administração Pública Federal as primeiras referências do amparo e sobre a possibilidade de contratação de empresas terceirizadas com a finalidade de apoiar a fiscalização de contratos.

2.2 Documentações normativas do Exército Brasileiro

O Exército Brasileiro na busca constante do aperfeiçoamento da instituição, publicou normas regulatórias para a elaboração, gerenciamento e acompanhamento de seus Programas e Projetos, as quais serão abordadas a seguir:

2.2.1 NEGAPORT

As Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro – NEGAPORT traz em seu Capítulo VI, Art. 40, Inciso III a referência sobre o acompanhamento do Portfólio, onde a avaliação, apreciação da execução e definição de mecanismos de monitoramento, fiscalização e controle são citados como uma das funções e atribuições (BRASIL, 2017).

Como consequência das atribuições, o Art. 79, que aponta como responsabilidade de um Gerente de Programa estratégico no âmbito do Exército, em seu inciso XVI, a missão de “coordenar, controlar, fiscalizar e monitorar os projetos/subprogramas integrantes do programa, por intermédio de reuniões periódicas formalmente registradas em ata, visitas de orientação e demais ações julgadas pertinentes para o monitoramento dos projetos/subprograma”, dentre outras específicas e inerentes a cada programa.

Dentre as orientações e modelos disponibilizados na NEGAPORT, o ANEXO G1 (Modelo de Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos da Tranche) traz no item 3. Gestão por Competências a seguinte referência:

[...] Inicialmente, deve-se fazer uma lista das competências necessárias das equipes ligadas ao programa. A partir delas, o gerente vai planejar como gerá-las, por meio da mobilização de pessoas, capacitações, apoio externo, equipes ad hoc, parcerias, contratação de pessoas/serviços etc. Se necessário, será elaborado um Plano de Capacitação, que poderá ser anexo ao Plano de Gerenciamento de R.H.

Da citação pode-se destacar a contratação de pessoas/serviços, a qual, para o foco deste trabalho, aponta de forma mais direta nessa Norma do Exército Brasileiro a possibilidade contratação de apoio para uma etapa do programa, denominada no Art. 23 dessa Norma por “Tranche”. A qual é definida como sendo uma etapa do programa, limitada no tempo, com recursos previamente planejados e definidos, estruturada em projetos/subprogramas e ações complementares, e que visa entregar módulos de capacidades e, sempre que possível, benefícios. Todavia essa referência aparece apenas no modelo e não consta do corpo do texto principal.

Por fim, a NEGAPORT apresenta, no item IV de seu prefácio, comentários que descrevem a forma inédita de execução de projetos, adotada pelo Exército Brasileiro, desde 2012, por intermédio da NEGAPEB, que é fundamentada no Guia PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*, do PMI - *Project Management Institute*, documento referência internacional sobre o tema. E no mesmo tópico destaca-se a atividade de gerencia de projetos estratégicos como relativamente nova no Exército e que já foi possível diagnosticar a necessidade de mudanças a fim de que a metodologia seja aderente às demandas impostas pelos Projetos Estratégicos do Exército (PEE).

Do conteúdo da NEGAPORT, conclui-se, parcialmente, que as referências à contratação de empresas apoiadoras são superficiais e indiretas no texto. Não fazendo parte do corpo principal do documento, necessitando de aperfeiçoamentos na sua redação.

2.2.2 NEGAPEB

As Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro – NEGAPEB trazem em sua seção XI, Planejamento das Aquisições e Contratos, no Art. 182, o qual descreve tal fase do projeto, aponta para a contratação de empresas para realizar o estudo de viabilidade, o plano do projeto ou mesmo o monitoramento, incluindo equipes para a fiscalização de contratos (BRASIL, 2013). Desta forma, fica clara a possibilidade da contratação de empresa no apoio nas diversas fases do projeto.

No entanto, tal fato não exime a administração pública das tarefas críticas, como por exemplo a fiscalização do objeto contratado. A necessidade do agente público na função de fiscal e a sua relação com uma empresa contratada para apoiar a fiscalização é destacada no Art. 223:

[...] Se os produtos são entregues por uma empresa contratada, caberá legalmente ao fiscal do contrato esse controle, sem que o gerente deixe de ser o responsável das entregas perante a AP e outros interessados. [...]

Do conteúdo da NEGAPEB, conclui-se, parcialmente, que apesar de serem poucas as referências à contratação de empresas apoiadoras, essas são diretas e subsidiam a contratação. Entretanto, o texto não explora como a empresa contratada deve se relacionar com a administração pública, ou mesmo sugere alguma forma de governança básica entre o EB e a empresa, cabendo o aperfeiçoamento na sua redação.

2.3 Publicações de padrões e diretrizes sobre gerenciamento de projetos

Conforme a definição contida no próprio Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (*Project Management Body of Knowledge – PMBOK – Guia PMBOK*), este é um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, atualmente em sua sexta edição, que fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos. Ele também descreve o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e seus respectivos processos, assim como o ciclo de vida do projeto (PMI, 2013).

Dentre as áreas de conhecimentos abordadas no PMBOK, destaca-se para o tema em estudo, o gerenciamento dos recursos humanos do projeto, pois inclui os processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto. Tal que a equipe do projeto consiste das pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto. Portanto, o Guia ao orientar para complementar a equipe de projetos com pessoas que supram as necessidades de capital intelectual, ou seja, perfis complementares, direciona para a possibilidade da contratação de empresa apoiadora que supra a falta de competências técnicas por parte do Exército.

É importante informar que a NEGAPEB foi elaborada pelo Exército com fundamento no Guia PMBOK. Em consonância com as melhores práticas nessa área, o normativo adota os cinco grupos de processos de gerenciamento de projeto (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle) e orienta trabalhar com as dez áreas de conhecimento do PMBOK (escopo, tempo, custos, riscos, qualidade, aquisições, recursos humanos, comunicações, partes interessadas e integração). (BRASIL, 2013)

A título de dar maior amplitude ao estudo, apresenta-se como uma outra possibilidade de metodologia de gestão de projetos o PRINCE2. Metodologia elaborada na Inglaterra em 1989, a fim de atingir objetivos de desempenho esperado para o tempo, custo, qualidade, riscos e benefícios. Diferente do PMBOK, o PRINCE2 não possui a área de conhecimento Recursos Humanos. Porém, há a área de Organização que abrange o assunto de forma semelhante e limitada fazendo com que seja possível a comparação entre ambos. Ao contrário do PMBOK, o PRINCE2 é uma metodologia de gerenciamento de projetos que tem critérios para sua adaptação conforme o tipo e complexidade do projeto. Possuindo modelos, roteiros e fases (GOMES, 2018).

Tais características influenciam a NEGAPEB, que, baseia-se fortemente no PMBOK, porém contem modelos nos seus anexos. Ficando evidente a influência tanto do Guia PMBOK quanto da metodologia PRINCE2. Porém, em todas as publicações não há detalhamentos de como é, ou deve ser, a relação de uma empresa apoiadora (civil) junto a um OM (militar).

2.4 Outras publicações pertinentes

O administrador público deve desenvolver mecanismos para o acompanhamento dos contratos a fim de resguardar o interesse público e a si próprio. Nesse sentido, a correta identificação do objeto da contratação de uma empresa apoiadora é de suma importância para o atendimento das necessidades reais que atendam, de fato, às necessidades do gestor ou ao fiscal apoiado. Conforme prevê a Lei de Licitações, o fiscal pode solicitar o assessoramento técnico necessário (ALVES, 2004).

Na mesma de linha de pensamento, COSTA (2013), assegura em seu artigo ao falar sobre a terceirização no auxílio à fiscalização, que a Administração Pública deverá realizar o devido processo licitatório, mesmo que se trate de empresa contratada para elaboração de projeto básico ou executivo. No mesmo artigo, o autor faz o seguinte comentário:

“A contratação de terceiro não transfere para este a responsabilidade pela fiscalização do contrato, que continua sendo da Administração, mas a atividade de assessoria deficiente pode levar à responsabilização do terceiro contratado.”

Do qual se extrai o importante ensinamento de que não se transfere a responsabilidade pela fiscalização do contrato.

Do Relatório de Gestão do Exercício de 2015, do Estado-Maior do Exército, em seu item 2.4.5 - Informações sobre as ações relativas ao Projeto do Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras – SISFRON, e subitem 2.4.5.10, é feita uma análise crítica sobre o andamento do projeto, contemplando os efeitos (positivos ou negativos) de eventuais atraso na execução do cronograma físico, de alterações contratuais e de restrições orçamentárias (EXÉRCITO, 2016). Do qual destaca-se como relevante para este trabalho:

“A imprevisibilidade anual das dotações orçamentárias destinadas ao Projeto agrava a situação existente, pois requer o aumento de recursos humanos para as ações de gerenciamento, a fim de que sejam refeitos os planejamentos existentes, sejam realizadas novas coordenações das ações planejadas e sejam atendidas maiores necessidades de acompanhamento e fiscalização – o que não é uma tarefa trivial para o PEE SISFRON, que já tem de lidar com as incertezas decorrentes do seu ineditismo, magnitude e grau de complexidade.”

Desse relatório deduz-se o grau de importância da fiscalização para o Projeto SISFRON e a necessidade de se ter um contrato bem definido com a empresa apoiadora. Antecipando possíveis problemas e novas necessidades que venham a surgir durante a execução do PEE.

Em 2014, o Tribunal de Contas da União realizou uma auditoria operacional no Comando do Exército – Estado-Maior do Exército/EME objetivando avaliar a efetividade da estrutura de gestão e controle do projeto-piloto do Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras – SISFRON, que dentre outras observações destaca-se, para o tema estudado, o número 146, cujo texto ressalta a importância da contratação de uma empresa apoiadora (BRASIL, 2014).

“Outra boa prática adotada pelo Exército foi a contratação do Consórcio INGEPRO. Porém essa também foi uma iniciativa restrita ao subprojeto de Sensoriamento e Apoio à Decisão, pois o consórcio foi contratado para apoiar o CCOMGEx na fiscalização da execução do Contrato 27/2012, celebrado com o consórcio TEPRO.”

Cabe a explicação que o Consórcio INGEPRO é a empresa contratada para apoiar a fiscalização da implantação do Projeto Piloto do SISFRON pelo Consórcio TEPRO.

Prosseguindo no mesmo relatório do TCU, nos números 190 e 203, é observada como uma boa prática de gerenciamento de projeto, restrita ao subprojeto de Sensoriamento e Apoio à Decisão (SAD), a contratação do Consórcio INGEPRO, para apoio à fiscalização do Contrato 27/2012. Motivada pela falta de pessoas com as expertises necessárias para fiscalizar o Contrato 27/2012. Havendo a recomendação de que, para as próximas fases do projeto, precisam ser definidas estratégias para se aprimorar a sua gestão, em especial quanto aos recursos humanos, a fim de se evitarem soluções sem os estudos prévios necessários, de modo que não ocorram impactos negativos no cronograma, no custo e na qualidade do projeto.

3 MATERIAL E MÉTODO

Conforme salientou-se na introdução, pretende-se analisar os dados obtidos na pesquisa bibliográfica e do estudo de caso do Sistema de Apoio à Decisão do SISFRON, nas quais serão revisadas as principais referências sobre o papel de uma empresa apoiadora no gerenciamento e fiscalização de projetos estratégicos, no âmbito da Administração Pública, com ênfase nos projetos executados no Exército Brasileiro.

A fim de apresentar uma abordagem de como pode ser modelado um contrato com uma empresa apoiadora, com vistas a amparar, com meios pessoais e materiais, as Organizações Militares envolvidas no projeto. Neste trabalho foi estudada a atuação da empresa apoiadora contratada para apoiar a fiscalização do projeto de Sistema de Apoio à Decisão do programa SISFRON (Consórcio INGEPRO). As experiências foram colhidas no Centro de Monitoramento de Fronteiras, localizado no Comando de Comunicações e Guerra Eletrônica do Exército, localizado em Brasília-DF.

Considerando que um Projeto Estratégico, pressupõe a existência de alta complexidade tecnológica e defesa nacional. Pode-se conjecturar que uma única organização não disponha em seus quadros de todas as especialidades necessárias para o cumprimento de todas as atividades necessárias.

Esse conjunto de normas tem guiado os gestores e fiscais no melhor planejamento e execução de programas e projetos na Força Terrestre.

4 ESTUDO DE CASO DO SISTEMA DE APOIO À DECISÃO DO SISFRON

Nesta parte do trabalho serão descritas as experiências aprendidas com a contratação de uma empresa apoiadora no âmbito do projeto do Sistema de Apoio à Decisão do Programa SISFRON, o Consórcio INGEPRO. Discorrendo sobre os principais pontos positivos e os pontos negativos. Buscando mostrar qual a visão atual e as perspectivas de melhorias para uma nova contratação. Informações colhidas em relatórios internos, orientações dos órgão de controle e em experiências pessoais.

A contratação de uma empresa apoiadora para subsidiar os militares integrantes do projeto do Sistema de Apoio à Decisão do Programa SISFRON teve seu início com a crescente demanda por especialistas na fiscalização do contrato 27/2012. Contrato principal do Projeto SISFRON. Após o início do referido contrato e seguindo orientações dos órgãos de controle (BRASIL, 2014), foi emitida a RFP nº 001/2013-CCOMGEX (EXÉRCITO, 2013), cujo objetivo foi, conforme o texto da requisição emitida às empresas concorrentes, a:

“Contratação de empresa/entidade destinada a apoiar o Exército Brasileiro no acompanhamento e fiscalização do contrato de implantação do Sistema de Sensoriamento e Apoio à Decisão do Projeto Piloto do SISFRON.”

A implantação do Projeto Piloto do SISFRON e o início da concretização do que fora idealizado na Estratégia Nacional de Defesa (END), aprovada pelo Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008, no que se refere ao monitoramento da faixa de fronteira terrestre e ao domínio das tecnologias envolvidas. Faz parte do esforço para a conquista da independência nacional, com a capacitação tecnológica autônoma e domínio de tecnologias sensíveis, definidos como princípios de “projeto forte de defesa”, conforme a END.

A fim de assegurar a efetividade do contrato de implantação do Projeto Piloto do SISFRON, houve a necessidade de um rigoroso acompanhamento e fiscalização de sua execução. O EB não reunia à época, e mesmo atualmente, condições de realizar todo o trabalho por si só, em face da alta complexidade das entregas previstas na implantação, especialmente a partir do início do ano de 2014. Embora dotado de quadros altamente qualificados, não é auto-suficiente para realizar toda

a atividade de acompanhamento e fiscalização do contrato 27/2012, o qual envolve, cumulativamente, os aspectos da alta complexidade tecnológica e da defesa nacional. Essa implantação requer a mobilização de grande quantidade de meios e de pessoas tecnicamente capacitadas e que fiquem dedicadas a essa atividade. Dessa implantação adveio a motivação para a contratação de uma empresa apoiadora.

O acompanhamento e fiscalização da execução do contrato de implantação do Sistema de Sensoriamento e Apoio à Decisão do Projeto Piloto do SISFRON consiste no desenvolvimento de atividades de natureza acessória ou complementar, passíveis de execução indireta, sendo fiscalizadas por militares do quadro efetivo do CCOMGEX, nos termos do Decreto n.º 2271/97. Portanto, não há transferência de responsabilidade da administração pública para entidade privada, o que ocorre é o apoio às atividades, inicialmente de fiscalização.

De forma resumida, inicialmente, podem ser citados como benefícios diretos da contratação de uma empresa apoiadora, em particular para o contrato do Sistema de Sensoriamento e Apoio à Decisão do Projeto Piloto do SISFRON os seguintes aspectos:

- Acompanhamento e fiscalização mais eficiente do contrato de implantação;
- Maior agilidade na mobilização de pessoal qualificado para as atribuições de acompanhamento e fiscalização da execução de contrato complexo;
- Mobilização de pessoal integralmente dedicado às atividades de acompanhamento e fiscalização contratual;
- Possibilidade de contar com profissionais especializados, com perfis adequados para todas as necessidades de acompanhamento e fiscalização;
- Melhores condições para o gerenciamento do projeto;
- Melhores condições para que o acompanhamento e fiscalização do contrato seja realizado dentro de uma metodologia de gerenciamento de projeto;
- Maior capacidade de levantamento de dados socioeconômicos e ambientais, como resultado da implantação do SISFRON, entendido como política pública;
- Elaboração de indicadores consistentes e de qualidade que reflitam os resultados da implantação do SISFRON como política pública;
- Atribuição de metas quantitativas e qualitativas da implantação do projeto, permitindo a avaliação dos resultados dessa implantação e o fornecimento de informações que possam

ser utilizadas na melhoria do projeto como política pública e na implantação das suas demais fases.

De forma similar, e também resumida, podem ser citados como benefícios indiretos os seguintes aspectos:

- Organização de estrutura de fiscalização de contrato complexo, permitindo avaliar a possibilidade de substituição, para as próximas fases de implantação do SISFRON, da empresa/entidade contratada por militares devidamente qualificados;
- Maior capacidade de validação das soluções do Projeto Piloto e de um estudo prospectivo para as próximas fases de implantação do SISFRON;
- Obtenção de indicadores de resultado da implantação do SISFRON como política pública, permitindo melhor planejamento governamental e orçamentário;
- Melhores condições de avaliação do projeto, verificando-se em que medida representa a entrega de produtos, bens e serviços à sociedade, e a sua coerência com o que foi planejado; e
- Melhores condições de monitoramento do projeto pelo governo federal, como política pública, permitindo a manutenção de orçamento adequado aos resultados apresentados com a implantação do SISFRON.

Atualmente, a empresa apoiadora é representada pelo consórcio denominado INGEPRO - Inovação em Gestão de Processos. Que desde 2014, acompanha os fiscais do Contrato 27/2012 com uma equipe de profissionais com perfis adequados às atividades de fiscalização documental e em campo das entregas do consórcio TEPRO, responsável pelas entregas das etapas do SAD.

Após quase 5 (cinco) anos de experiências adquiridas no trabalho do Exército com a empresa apoiadora, algumas lições aprendidas foram absorvidas para o desenvolvimento de um novo contrato, uma vez que a contratação atual terá seu fim em fevereiro de 2019.

Em linhas gerais, as melhorias acrescentadas na nova proposta de trabalho residem nos seguintes pontos relacionados à contratação de uma única empresa apoiadora que congregue, em um único contrato, os serviços necessários ao desenvolvimento de todas as fases de um projeto, propondo soluções mais abrangentes e estruturantes. A citar:

- Possibilidade de contratar serviços mais completos e não apenas perfis;
- Basear o contrato na entrega de soluções de apoio;

- Dotar o contrato de soluções de TI estruturantes que retenham o conhecimento do projeto independente das mudanças de pessoal, particularmente os militares que são constantemente transferidos;
- Ampliar a contratação para incluir serviços de TI, incluindo a parte física e lógica. Proporcionando condições de infraestrutura atualizada durante todo a fase do projeto, desonerando o gestor e os fiscais desta atribuição;
- Sistematizar processos por meio de sistemas informatizados que controlem o desempenho dos serviços prestados pela apoiadora de acordo com as solicitações realizadas pelo gestor e fiscais;
- Apesar de ser uma característica de organização interna do projeto, a apoiadora deverá fornecer profissionais que sejam alocados de acordo com as demandas e não por seções. Dentro de um conceito de “*pool de profissionais*”;
- Possibilidade de solicitação de serviços específicos sob demanda, não necessitando de aditivos demasiadamente demorados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou o emprego de empresas nos Projetos Estratégicos do Exército (PEE) por meio da pesquisa bibliográfica, com o objetivo de propor melhorias na contratação de uma única empresa apoiadora que congregue, de uma forma mais eficiente, em um único contrato, os serviços necessários ao desenvolvimento de todas as fases de um projeto. Indicando melhorias em relação à solução adotada no Projeto Piloto do SAD do SISFRON.

A abordagem se justificou devido ao crescente emprego de empresas apoiadoras dentro das Organizações Militares que conduzem o gerenciamento e a fiscalização de projetos no âmbito dos Programas Estratégicos do Exército (Prg EE).

Após a revisão da literatura mostrou que há amparo legal para tal contratação com vistas ao apoio aos gestores e fiscais, não podendo ser confundida essa contratação como uma transmissão de responsabilidade. Fato que configura ilegalidade.

Os benefícios são claros e foram comprovados pelos resultados alcançados após a contratação de uma empresa apoiadora pelo Projeto SAD do SISFRON. Suprindo as lacunas de competências e implementando ferramentas para a melhoria da gerência e fiscalização.

Entretanto, como toda iniciativa piloto, há melhorias que podem ser implementadas em novas contratações, perfazendo propostas de soluções mais abrangentes e estruturantes. Das quais destaco a contratação ainda na fase de planejamento do projeto e a contratação de soluções e não apenas de pessoas.

Como desafios a serem vencidos avulto a necessidade de mudança da cultura organizacional para receber uma empresa apoiadora, pois a missão de gerir e fiscalizar é da administração pública a empresa contratada dá suporte técnico. E da parte da apoiadora requer a adequação da empresa à estrutura de trabalho do EB.

Sendo possível e pertinente, concluir, que a contratação é necessária e vantajosa para a administração pública, nos Projetos Estratégicos. Aponta-se como sugestão de trabalhos futuros o estudo da criação de uma estrutura funcional para o aproveitamento contínuo de lições aprendidas no PEE, o estudo de formas mais eficientes de retenção do conhecimento após o término de contratos e o estudo de como realizar a transição e a inserção de empresas civis no âmbito dos projetos executados pelo Exército.

THE EMPLOYMENT OF COMPANIES IN STRATEGIC PROJECTS

ABSTRACT

This work addresses the employment of companies in the Strategic Projects of the Brazilian Army. Such an approach is justified by the growing employment of supportive companies within the Military Organizations that lead the management and oversight of projects under the Army Strategic Programs. Therefore, based on the Strategic Projects currently under development in the Army and through the bibliography research plus case study of the Pilot Project of the Decision Support System of SISFRON, the objective of this work is to propose improvements in hiring a firm supporter that brings together, in a more efficient, in a single contract, the services necessary for the development of all phases of a project. Indicating improvements in relation to the solution adopted in the Pilot Project of the SAD of the SISFRON.

Keywords: *Supporting company. Strategic Project. Oversight. Business Management*

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993 – Licitações e Contratos.

BRASIL, Advocacia-Geral da União. **PARECER Nr 12/2013/CPLC/DEPCONSU/PGF/AGU**. 2013.

BRASIL, Portaria nº 176-EME, de 29 de agosto de 2013. **Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro – NEGAPEB**. (EB20-N-08.001), 2ª Edição, 2013.

BRASIL, Portaria Nº 054, de 30 de janeiro de 2017. **Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro – NEGAPORT**. (EB10-N-01.004), 1ª Edição, 2017

PMI. **Um Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos PMBOK**, 5ª. Ed. – EUA: Project Management Institute, 2013.

GOMES, F. D.; MARCONDES, G. A.; BARROS, V. H. **PMBok x PRINCE2**. [s.d.]. Disponível em <<https://www.inatel.br/ic/docman/artigos-publicados>>. Acesso em 15 set. 2018.

ALVES, Léo da Silva. **Gestão e fiscalização de contratos públicos**. Revista do Tribunal de Contas da União, ano 35, n. 102, Out/Dez/2004, p. 60-69.

COSTA, Antônio França da. **Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos**. Revista do Tribunal de Contas da União, ano 45, n. 127, Maio/Ago/2013, p. 58–71.

EXÉRCITO, Estado-Maior do. **Relatório de Gestão do Exercício de 2015**. Brasília-DF, 2016.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Relatório de Auditoria Operacional**. TC-025.650/2014-9, 2014.

EXÉRCITO, Centro de Comunicações e Guerra Eletrônica do. **PROJETO BÁSICO RFP 001/2013**, 2013.