

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

Cel Int **RONALDO MATHIAS DA PAZ DE BARROS**

A GOVERNANÇA DO EXÉRCITO BRASILEIRO NA ÁREA
ORÇAMENTÁRIA-FINANCEIRA
Sugestões para seu aperfeiçoamento



Rio de Janeiro

2023

Cel Int **RONALDO** MATHIAS DA PAZ DE BARROS

A GOVERNANÇA DO EXÉRCITO BRASILEIRO NA ÁREA ORÇAMENTÁRIA-FINANCEIRA

Sugestões para seu aperfeiçoamento

Policy Paper apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Orientador: Cel R1 **CARLOS MAGNO** FERNANDES DO NASCIMENTO

Rio de Janeiro

2023

B277g **Barros, Ronaldo Mathias da Paz de**

A governança do Exército Brasileiro na área orçamentária-financeira. Sugestões para seu aperfeiçoamento. / Ronaldo Mathias da Paz de Barros. —2023.

22f.: il. ; 30 cm.

Orientação: Carlos Magno Fernandes do Nascimento.

Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar)—Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2023.

Bibliografia: f. 22.

1. Governança. 2. Orçamento. 3. Finanças. 4. SAG. 5. Plano Estratégico do Exército. I. Título.

CDD 355.6

Cel Int **RONALDO MATHIAS DA PAZ DE BARROS**

**A governança do Exército Brasileiro na área
orçamentária-financeira.
Sugestões para seu aperfeiçoamento**

Policy Paper apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Aprovado em ____ de outubro de 2023.

COMISSÃO AVALIADORA

CARLOS MAGNO FERNANDES DO NASCIMENTO – Cel R1 – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

LEANDRO MENDES DA COSTA – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

GLAUBER CORRÊA NETIS TELES- Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

RESUMO

A área orçamentária e financeira é transversal as demais áreas do conhecimento e expressões do poder nacional. Neste cenário, torna-se imprescindível superar os óbices para assegurar a continuidade e a previsibilidade da descentralização de recursos orçamentários e financeiros, em particular para o Setor de Defesa. O Exército Brasileiro apresentou em 2022 a melhor execução financeira da sua série histórica, deixando evidente a excelência da gestão nesta área. A fim de otimizar **qualitativamente** o emprego judicioso e efetivo dos recursos recebidos, cresce de importância a governança dos referidos recursos em relação ao Mapa Estratégico do Exército. O presente policy paper pretende apresentar sugestões de aprimoramento da governança do EB na área orçamentária-financeira, no contexto do Plano Estratégico do Exército 2020-2023, destacando a importância da melhoria de processos e de algumas ferramentas de TI utilizadas. A revisão bibliográfica e a pesquisa documental da literatura, que inclui o tema, além de trabalhos acadêmicos com objetos semelhantes também foram utilizados.

Palavras-chave: Governança. Orçamento. Finanças. SAG. Plano Estratégico do Exército.

RESEÑA

El área presupuestaria y financiera es transversal a otras áreas del conocimiento y expresiones del poder nacional. En este escenario, es fundamental superar los obstáculos para asegurar la continuidad y previsibilidad de la descentralización de los recursos presupuestarios y financieros, en particular para el Sector Defensa. En 2022, el Ejército Brasileño presentó la mejor ejecución financiera de su serie histórica, destacando la excelencia de la gestión en esta área. Para optimizar cualitativamente el uso juicioso y eficaz de los recursos recibidos, cobra importancia la gobernanza de estos recursos en relación con el Mapa Estratégico del Ejército. El presente policy paper pretende presentar sugerencias para mejorar la gobernanza del EB en el área presupuestario-financiera, en el contexto del Plan Estratégico del Ejército 2020-2023, destacando la importancia de mejorar los procesos y algunas de las herramientas informáticas utilizadas. También se utilizó una revisión bibliográfica y una investigación documental de la literatura, que incluye el tema, además de trabajos académicos con objetos similares.

Palabras clave: Gobernanza. Presupuesto. Finanzas. SAG. Plan Estratégico del Ejército

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

C Mil A	Comando Militar de Área
EB	Exército Brasileiro
EME	Estado-Maior do Exército
OEE	Objetivo Estratégico do Exército
ODS	Órgão de Direção Setorial
PAED	Plano de Articulação e Equipamento de Defesa
PDR	Planos de Descentralização de Recursos
PEEx	Plano Estratégico do Exército
SG ² Ex	Sistema de Governança e Gestão do Exército
SIPLEX	Sistema de Planejamento Estratégico do Exército
SISCOFIS	Sistema de Controle Físico
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SAG	Sistema de Acompanhamento de Gestão
UGE	Unidade Gestora Executora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura de Governança do Exército Brasileiro	13
Figura 2 – Sistema de Governança e Gestão do Exército (SG ² Ex)	14
Figura 3 – PEEEx 2020-2023 / OEE 10	15
Figura 4 – Tela inicial SAG	18
Figura 5 - Governança x Gestão	19

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
2	METODOLOGIA	11
3	REVISÃO DA LITERATURA	12
3.1	GOVERNANÇA DO EB NAS ÁREAS ORÇAMENTÁRIA-FINANCEIRA.....	12
3.2	PEEx 2020-2023 NA PERSPECTIVA ORÇAMENTÁRIA-FINANCEIRA.....	14
3.3	USO DAS FERRAMENTAS DE TI	17
4	CONCLUSÃO E SUGESTÕES	20
	REFERÊNCIAS	22

1. INTRODUÇÃO

A Política Nacional de Defesa (PND) trata em seus fundamentos sobre a importância de buscar investimentos para as áreas das diversas expressões de poder, bem como, sobre a necessidade de garantir a estabilidade orçamentária de investimentos voltados à aquisição de Produtos de Defesa (PRODE), conforme consta na Concepção Política de Defesa. Além disso, a PND aborda a relevância dos recursos orçamentários para mitigar a obsolescência de alguns PRODE, o que pode ser ampliado para outros produtos e serviços relevantes e empregados direta ou indiretamente na Defesa Nacional. Ainda no campo da PND, vale destacar, em especial nos últimos anos, a rivalidade entre Estados em busca de uma supremacia tanto no cenário internacional, quanto regional. Tal aspecto, revela a necessidade de expansão dos investimentos nas áreas militares de Defesa.

A Estratégia Nacional de Defesa (END) contém em sua introdução uma assertiva de José Maria da Silva Paranhos Júnior, o Barão do Rio Branco, que “nenhum Estado pode ser pacífico sem ser forte”. Para isso, a Concepção Estratégica de Defesa deixa evidente o grande desafio de assegurar a continuidade e a previsibilidade da descentralização de recursos orçamentários e financeiros para o Setor de Defesa.

Inserido nos fundamentos da END consta a necessidade de aumentar os meios humanos e materiais das Forças Armadas visando atender um dos pressupostos da Mobilização Nacional, que é a característica doutrinária da Elasticidade. Dessa forma, busca-se um patamar compatível com a alocação de recursos, dentro da média adotada por países com satisfatório desenvolvimento no Setor de Defesa. Para isso, a Estratégia de Defesa 3 (ED-3) é intitulada Regularidade orçamentária, que visa possibilitar melhores condições de planejamento do emprego dos recursos orçamentários, racionalizando seu uso, tornando os gastos mais efetivos, além de buscar adequar o orçamento de defesa à envergadura do País no cenário mundial.

As Ações Estratégicas de Defesa (AED) 13 e 14, relacionadas a ED-3, visam respectivamente, buscar a regularidade e a previsibilidade orçamentária para o Setor de Defesa e buscar a destinação de recursos orçamentários e financeiros capazes de atender as necessidades de articulação e equipamento para as Forças Armadas, por meio da Lei Orçamentária Anual, no patamar de 2% PIB.

Diante do exposto, fica estabelecido o desafio de como aprimorar a governança do

EB na área de orçamento e finanças no contexto do Plano Estratégico Exército 2020-2023, em especial no Objetivo Estratégico (OEE) 10, intitulado Aumentar a Efetividade na Gestão do Bem Público, na Estratégia 10.1 – Aperfeiçoamento da Governança Corporativa e na Ação Estratégica 10.1.2 - Adotar procedimentos para melhorar a qualidade da execução orçamentária.

Desta forma, este trabalho tem por objetivo aprimorar a Governança do Exército no nível estratégico nas áreas de orçamento e finanças no contexto do Plano Estratégico do Exército 2020-2023, através do estudo da atual Governança do Exército, nas áreas orçamentária e financeira, destacando a possibilidade de melhoria de processos, considerando as ferramentas de TI atualmente utilizadas.

Neste cenário, merece destaque o Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) criado com a finalidade de facilitar os trabalhos de acompanhamento da execução dos recursos disponibilizados de forma simples e intuitiva, que permite a consulta de informações gerenciais sobre a gestão orçamentária, financeira e patrimonial, disponíveis em outros sistemas, porém consolidadas no SAG, facilitando assim o acompanhamento e a execução dos recursos públicos transferidos às UGE do Exército Brasileiro, gerando informações que influenciem diretamente na capacidade de tomada de decisão.

Outro sistema que contribui atualmente para a melhoria de processo no acompanhamento da execução orçamentária é o Sistema ARGOS, utilizado pela Diretoria de Gestão Orçamentária, permitindo uma melhor gestão no emprego tempestivo, judicioso e efetivo dos recursos públicos destinados ao EB.

2. METODOLOGIA

Com a finalidade de dar validade ao presente trabalho, a pesquisa desenvolvida foi baseada na metodologia científica existente, com o objetivo de apresentar o tipo de pesquisa, o universo, a amostra, a coleta de dados, o tratamento dos dados e as limitações do método utilizado.

A pesquisa foi bibliográfica, com busca de dados de interesse, em fontes existentes sobre a governança do EB na área orçamentária-financeira no contexto do PEEEx.

Quanto ao tipo a pesquisa foi qualitativa, com o objetivo de levantar dados pertinentes por meio da análise documental sobre o assunto com a leitura e coleta de dados em artigos, livros, teses, dissertações, revistas científicas, normas legais e regulamentos institucionais. Classifica-se, portanto, como pesquisa descritiva, bibliográfica e documental.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta os principais conceitos e informações coletadas a partir de fontes bibliográficas e artigos científicos sobre o tema em questão. Dentre as referências destaco o PEEEx, o Relatório de Gestão do Comando do Exército, Desta forma, os dados representam a síntese de pesquisas anteriores sobre temas importantes para elucidação da questão. As consultas estão nominadas nas Referências Bibliográficas.

3.1 A GOVERNANÇA DO EB NA ÁREA ORÇAMENTÁRIA-FINANCEIRA

A área orçamentária e financeira é transversal as demais áreas do conhecimento e expressões do poder nacional. Neste cenário, torna-se imprescindível superar os óbices para assegurar a continuidade e a previsibilidade da descentralização de recursos orçamentários e financeiros, em particular para o Setor de Defesa. Além disso, o emprego judicioso e efetivo dos recursos recebidos, otimizam ainda mais a governança do Exército Brasileiro na temática em tela.

A Diretriz de Governança e Gestão do Exército Brasileiro instituída pela Portaria – EME/C Ex Nº 465, de 9 de Agosto de 2021 tem por finalidade *“implementar a Política de Governança no âmbito do Exército Brasileiro (EB), com vistas a contribuir com os esforços sinérgicos da Força em maximizar o seu Poder de Combate, mantendo-a em permanente estado de prontidão, a fim de assegurar o cumprimento de suas missões previstas na Constituição Federal e na Lei Complementar nº 97, de 9 de Junho de 1999”*.

O Sistema de Governança e Gestão do Exército (SG²Ex) é um sistema estratégico que teve sua estrutura e orientação de funcionamento prevista na Diretriz citada no parágrafo anterior. Dentre os seus objetivos, destaco o de promover o fortalecimento do processo decisório e do poder de combate.

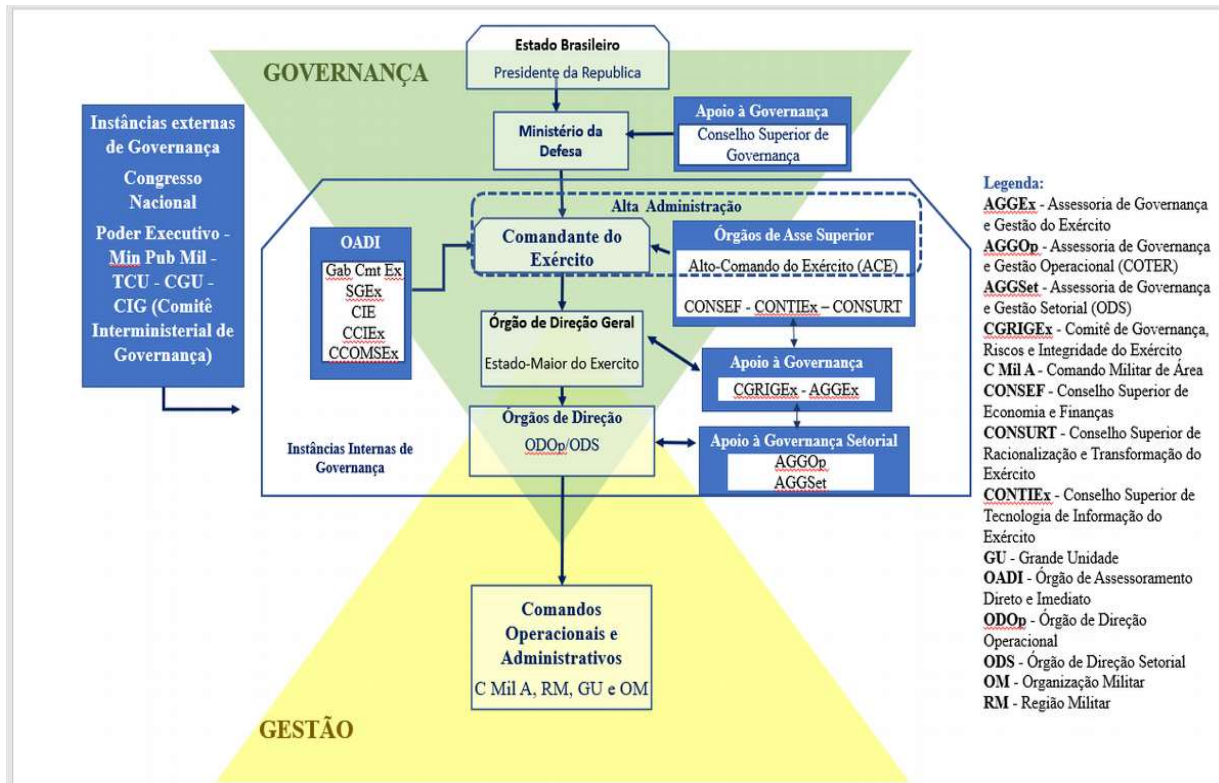


Figura 1: Estrutura de Governança do Exército Brasileiro

O SG²Ex trata de diversos sistemas já existentes, dentre os quais destaco o Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx), Governança do Portfólio Estratégico do Exército e a Racionalização e o Processo de Transformação do EB. O referido sistema de governança apresenta, no contexto dos seus mecanismos de liderança, a racionalização administrativa, bem como ações de transparência e prestação de contas, materializadas pelo Relatório de Gestão do Comando do Exército (RGCE) disponibilizado a sociedade. Quanto aos mecanismos de estratégia a gestão orçamentária, por meio da elaboração dos Planos de Descentralização de Recursos (PDR), em alinhamento ao Plano Estratégico do Exército (PEEx), é característica fundamental no processo de governança.

Dentre as competências e responsabilidades estabelecidas na Diretriz de Governança e Gestão do EB há a necessidade de realizar a governança do portfólio estratégico do EB, gerir ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) que dão suporte as atividades de governança, estabelecer indicadores a serem monitorados e metas a serem alcançadas e estruturar a coordenação da Governança e Gestão orçamentária e financeira.



Figura 2: Sistema de Governança e Gestão do Exército (SG²Ex)

3.2 PEEEx 2020-2023 NA PERSPECTIVA ORÇAMENTÁRIA-FINANCEIRA

O Planejamento Estratégico do Exército 2020-2023 tem por finalidade balizar os investimentos da Força, dentro do período supracitado, visando prosseguir com o processo de transformação do EB, em direção a era do conhecimento, sendo direcionado pela missão e visão de futuro, ambos estabelecidos na fase 1 do SIPLEX.

Dentre as premissas para o estabelecimento do PEEEx, a restrição orçamentária assume um protagonismo, visto que a média do orçamento do EB circunda o valor de 25% de sua necessidade para o estabelecimento do processo de transformação, conforme consta do Plano de Articulação e Equipamento de Defesa (PAED). Esse valor, muito aquém do necessário, afeta o cumprimento da missão constitucional do Exército, por uma série de razões, dentre elas, a obsolescência de sistemas e de materiais de emprego militar.

O PEEEx é organizado em Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), Estratégias, Ações Estratégicas (AE), Atividades, Capacidade Militar Terrestre, Programas/Projetos (Prg/Pjt). O PEEEx 2020-2023 possui 15 Objetivos Estratégicos, dentre os quais este trabalho focará no **OEE 10**, intitulado ***Aumentar a Efetividade na Gestão do Bem Público***, na Estratégia **10.1 – *Aperfeiçoamento da Governança Corporativa e na Ação Estratégica*** e **10.2 – *Implantação da Racionalização Administrativa***.



Figura 3: PEEx 2020-2023 / OEE 10

No contexto da estratégia intitulada *Aperfeiçoamento da Governança Corporativa* merece destaque, no contexto deste trabalho, a Ação Estratégica 10.1.2 denominada *Adotar procedimentos para melhorar a qualidade da execução orçamentária*. Nesse diapasão, a intenção é trazer a luz um binômio no aspecto da execução orçamentária.

Em primeiro lugar, o aspecto quantitativo, que é mais claramente mensurável com os percentuais de execução orçamentária, ou seja, percentual empenhado, liquidado e pago. Neste cenário, o ano de 2022 foi emblemático, por conta da excelência do percentual de execução, sendo a melhor série histórica do EB. O atingimento de excelência nessa área perpassa por diversos fatores, tais como, o planejamento orçamentário e financeiro nos mais diversos níveis, a antecipação das necessidades, a realização da primeira fase do

processo licitatório no ano anterior à execução, os remanejamentos oportunos e engajamento de toda cadeia de comando dos diversos escalões, a capacitação do pessoal envolvido, dentre outros aspectos.

O outro componente deste binômio é o aspecto qualitativo da execução orçamentária, que está retratado na Ação Estratégica 10.1.2, quando destaca a necessidade de ações *para melhorar a **qualidade** da execução orçamentária*. No que concerne a qualidade do emprego do recurso público, vários aspectos podem servir de balizadores, dentre eles a realização de um planejamento adequado com foco no princípio da economicidade, não restrito a uma aquisição imediata, mas também considerando o médio e longo prazo. Com o intuito de facilitar a compreensão, exemplifico: Anualmente se faz necessária aquisição de tinta visando a manutenção das instalações, a tinta mais “barata” do mercado, após aplicada, permanece por 3 meses, sendo necessário pintar novamente. Considerando que há outra tinta, o dobro do preço, que por sua qualidade permanece por um ano, se torna mais vantajoso economicamente realizar um planejamento para adquirir a tinta com as características de melhor qualidade, mesmo sendo o dobro do preço.

Ainda sobre o aspecto da qualidade da execução orçamentária, após um planejamento bem-feito, se faz necessário executar os recursos com base nesse planejamento, evitando assim o risco de o planejamento cair em descrédito, caso não seja considerado para a execução, ou mesmo relativizado, entrando em um ciclo vicioso de execução de oportunidades, visando “tirar o recurso da tela” e planejamento malfeito, já que “não vai ser usado mesmo”. O Planejamento de Contratação Anual (PCA) é uma iniciativa importante para permitir uma maior sincronia entre o planejamento e a execução orçamentária.

A Estratégica 10.2 do PEEEx – *Implantação da Racionalização Administrativa* em sua Ação Estratégica 10.2.1 *Racionalizar os processos administrativos* tem como atividade 10.2.1.1 *Implantar a gestão por processos na Alta Administração*, que já foi iniciada. No recorte orçamentário desta estratégia, fica evidente a excelente gestão dos processos na perspectiva quantitativa da execução orçamentária, conforme já abordado anteriormente. Contudo, a excelência no contexto qualitativo pode ser ampliada, através de um planejamento mais detalhado em relação as etapas do PEEEx a serem entregues no ano, além de um acompanhamento mais cerrado entre o planejado e o executado.

3.3 USO DAS FERRAMENTAS DE TI

Como visto nos capítulos anteriores, a questão orçamentária e financeira está presente e com grande relevância tanto na governança do EB, quanto no PEEEx 2020-2023. Diante disso, as ferramentas de TI são de grande valia para realizar um planejamento e acompanhamento de forma mais prática, centralizada e atualizada dos processos. Segundo a Diretriz de Governança do EB, as ferramentas de TI servem para coletar, medir, lançar dados através de “*softwares*” específicos permitindo uma otimização na governança e por conseguinte contribuindo sobremaneira para o emprego efetivo e judicioso dos recursos públicos destinados ao EB.

Dentre as ferramentas de TI utilizadas atualmente, trataremos em primeiro lugar do Sistema de Acompanhamento de Gestão (SAG). O SAG surge da necessidade de se obter de maneira simples e centralizada uma série de informações que estavam dispersas em vários outros sistemas, o que dificultava a gestão da coisa pública de forma mais efetiva. Pode-se dizer que sua principal finalidade é facilitar o acompanhamento da execução orçamentária dos recursos do EB, contribuindo com melhores condições para de tomada de decisão.

Esta ferramenta atende o princípio da simplicidade, com uma interação mais amigável e intuitiva é adotada institucionalmente, permitindo a consulta de dados gerenciais sobre a gestão orçamentária, financeira e patrimonial do EB, e por conseguinte colabora significativamente com a efetividade do emprego dos recursos públicos destinados ao Exército. O SAG visa ainda, apoiar os gestores, bem como os agentes do controle interno nas decisões de forma oportuna, tempestiva e preventiva, minimizando assim os riscos que uma auditoria por amostragem apresenta.

Dentre as diversas funcionalidades deste sistema, destaco em primeiro lugar a **auditoria**, que permite, dentre outras funções, a utilização de Técnicas de Auditoria Auxiliada por Computador (TAAC), que possibilita a detecção precoce de determinadas inconsistências e conseqüente sua correção de forma oportuna, sendo fundamental, não só para os gestores como também para os auditores, valendo destacar que as ações em sua maioria são de natureza corretiva. A aba **patrimônio** disponibiliza a evolução patrimonial, permitindo a verificação dos lançamentos no SIAFI e sua compatibilização com o SISCOFIS. Outra funcionalidade aqui destacada é a **gestão** que permite acompanhar a “Análise de Empenhos Não-liquidados”, “Percentuais Diversos”, dentre outras.

Ainda no contexto das funcionalidades do SAG, a aba de **compras** permite acompanhar os lançamentos das Intenções de Registro de Preços IRP e oferece a possibilidade de consultar Banco de Preços, permitindo acesso aos preços homologados nos pregões vigentes em toda a Administração Pública Federal. Por fim, a aba **COVID** permite acompanhar a aplicação de recursos atinentes ao combate à pandemia do COVID-19.

Vale destacar a pesquisa realizada em 2021, onde mais de 95% dos usuários declaram que a utilização do SAG resulta em ganho de tempo ao longo do expediente diário, sendo que 50% mensuraram que esse ganho de tempo ultrapassa em duas horas por dia. Assim fica claro a eficiência desse sistema na gestão orçamentária e financeira do EB.



Figura 4: Tela inicial SAG

O Sistema Argos é um BI (*Business Intelligence*) de orçamento usado pela Secretaria de Economia e Finanças para acompanhamento da execução orçamentária das Unidades Gestoras (UG) do EB nos níveis gerenciais mais elevados, como Órgãos de Direção Setorial (ODS) e Comandos Militares de Área (C Mil A). O sistema utiliza a ferramenta Microsoft Power BI para apresentar os dados de execução orçamentária e de Restos a Pagar das Unidades Gestoras Executoras (UGE) do EB extraídos do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG), sem considerar dados de pagamento de pessoal, na forma de relatórios e gráficos para análise gerencial da alta administração em diversos níveis customizáveis.

A segmentação de dados é extremamente importante para se obter os dados no Argos. Alguns gráficos e relatórios carregam informações de várias UGE, sendo necessário então a compartimentalização, permitindo assim maior clareza e assertividade. A classificação restringe a parte do conjunto de dados sendo mostrada nas visualizações do relatório. Existem 2 tipos de segmentação: de filtragem e de destaque.

A título de curiosidade, o nome do sistema é uma referência a “*Argos Panoptes*” que significa “aquele que tudo vê” gigante mitológico que possui 100 olhos e enquanto dorme mantém metade olhos abertos. O batismo do nome faz alusão a missão de observar a todo tempo a execução orçamentária do Exército.



Figura 5: Governança x Gestão

4 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

De acordo com as condições estudadas neste trabalho, pode-se concluir que a governança orçamentária e financeira no nível estratégico no âmbito do EB, no contexto do Plano Estratégico do Exército 2020-2023, apresenta uma grande efetividade quanto ao sucesso na execução orçamentária. Tal sucesso também se deve a utilização das ferramentas da Tecnologia da Informação, como o SAG e o Sistema ARGOS aqui apresentados.

Considerando o maior percentual de execução orçamentária do EB em 2022, dentro da série histórica, fica evidente a eficácia na perspectiva quantitativa da execução orçamentária. Porém, o aspecto qualitativo da execução orçamentária constante do PEEEx é mais difícil de ser mensurado, o que não impede a percepção de uma necessidade de melhoria. Tal necessidade tem como um dos seus indícios o remanejamento excessivo de recursos, que algumas vezes ocorre por aspectos relacionados a um planejamento não tão bem realizados, por exemplo. Diante disso, considerando o conceito de melhoria contínua dos processos, há possibilidade de aprimoramento nos aspectos qualitativos da governança orçamentária-financeira, em especial no acompanhamento da execução orçamentária conforme constante dos planejamentos, que serão abordados em forma de sugestões que se seguem.

4.1 Sugestão 01

Inserir no PEEEx a atividade 10.1.2.1 com o intuito de realizar o acompanhamento qualitativo do emprego dos recursos com base no PCA e nas etapas/entregas previstas no PEEEx para o ano determinado, buscando o alinhamento com o princípio da anualidade do orçamento público. Melhorando assim a execução do PEEEx, conforme planejamento realizado dentro das prioridades operacionais da Força.

4.2 Sugestão 02

Estimar os recursos a serem empregados em cada atividade do PEEEx, e fazer constar no Plano, trazendo uma estimativa orçamentária plurianual, aproximando assim o planejamento com a execução. Com isso, convergindo os esforços do planejamento para as atividades em que há previsão orçamentária permitindo assim que a viabilidade da sua execução, além de se planejar o que será executado.

4.3 Sugestão 03

Inserir no SAG o Plano de Contratação Anual, fazendo com que ele tenha que ser referenciado nos itens da licitação e conseqüentemente na realização dos empenhos e caso não sejam referenciados, apareça um sinal de alerta na aba auditoria. Desta forma, impedindo que aquisições realizadas fora do planejado ocorram e necessitem de ações corretivas. Essa inserção no SAG traz um caráter preventivo, diante de uma possível falha no momento de realização do empenho.

4.4 Sugestão 04

Inserir no ARGO o detalhamento das etapas do PEEEx para que haja o acompanhamento da execução, segundo o previsto em cada Projeto Estratégico, permitindo o acompanhamento orçamentário, mas também o andamento de cada contrato. Tal ação mitiga o risco de transposição de recursos entre atividades do PEEEx, o que pode levar a compras de oportunidade, que não necessariamente são prioritárias para a Força.

Diante de tudo que foi exposto, em particular no que tange as sugestões apresentadas, a expectativa é que haja um incremento do OEE 10, *Aumentar a efetividade na gestão do bem público*, em sua estratégia intitulada *Aperfeiçoamento da Governança* através da Ação Estratégica 10.1.2 denominada *Adotar procedimentos para melhorar a qualidade da execução orçamentária*, contribuindo assim para o aprimoramento da governança na área orçamentária e financeira, permitindo a melhor execução da tríade dirigir, monitorar e avaliar o do PEEEx.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988.

_____. Ministério da Defesa Nacional. **Política Nacional de Defesa**.

_____. Ministério da Defesa Nacional. **Estratégia Nacional de Defesa**.

_____. **Plano Estratégico do Exército 2020-2023 (EB 10-P-01.007)**. Exército Brasileiro, 2019.

_____. **Diretriz de Governança e Gestão do Exército Brasileiro (EB20-D-11.001)**. Exército Brasileiro, 2021.

_____. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. **Caderno de Orientação aos Agentes da Administração - Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG)**. 21 de junho 2021.

_____. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. **Cartilha SAG - 3ª** ICFEx. 1ª Edição. 2020.

ASSIS, Manfrini de; FILGUEIRA, Valderéz Oliveira. **A criação e a evolução do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) no Exército Brasileiro**. Revista O Gestor Militar. V. 1 n. I (2021).

_____. **Manual do sistema de acompanhamento da gestão**. Centro de Controle Interno do Exército - General Serzedello Corrêa, Brasília, 2020.

BARROS, Wagner Pinheiro de. **O Uso da Ferramenta Patrimônio do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) como Ferramenta de TI para o Controle Patrimonial**. 2019. 21 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização de Gestão em Administração Pública) - Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG, Salvador, 2019.

Tecnologia e Defesa. Disponível em: <https://tecnodefesa.com.br/execucao-orcamentaria-de-2022-e-a-melhor-da-serie-historica-do-exercito/>. Acesso em: 21 de agosto de 2023.