

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

CEL INT FRANCISCO ANDRADE **MACIEL** JÚNIOR

**O papel dos CGCFEx como braço operativo da SEF e
integrador com os Comandos Militares de Área**



Rio de Janeiro
2023

CEL INT FRANCISCO ANDRADE **MACIEL** JÚNIOR

O papel dos CGCFEx como braço operativo da SEF e integrador com os Comandos Militares de Área

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

Orientador: Cel Int Ivan Christie Barros de Araujo

Rio de Janeiro
2023

M152p **Maciel Júnior, Francisco Andrade**

O papel dos CGCFEx como braço operativo da SEF e integrador com os Comandos Militares de Área. / Francisco Andrade Maciel Júnior. —2023.
49 f. : il. ; 30 cm.

Orientação: Christie Barros de Araujo.
Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar)—
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2023.
Bibliografia: f. 37-40.

1. Gestão. 2. Governança. 3. Fiscalização. 4. Inovação. 5. Orçamento. I. Título.

CDD 355

CEL INT FRANCISCO ANDRADE **MACIEL** JÚNIOR

O papel dos CGCFEx como braço operativo da SEF e integrador com os Comandos Militares de Área

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

Aprovado em de de 2023.

COMISSÃO AVALIADORA

IVAN CHRISTIE Barros de Araujo – Cel Int – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Wilson da Rosa CAMPOS – Cel Cav – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Márcio Tomaz de AQUINO – Cel Eng R/1– Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha mãe Maria Elizabeth, dedico este trabalho, por ser fonte constante de inspiração em toda minha vida, e à minha querida esposa Ed Jesus, pela compreensão, apoio incondicional, paciência e amor.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Os Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx) surgiram em 2021, a partir da recriação das Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx). Muito mais que uma simples mudança de denominação, os Centro de Gestão passaram a participar ativamente nos Comandos Militares de Área e se posicionarem como unidades operativas da Secretaria de Economia e Finanças (SEF). Sua finalidade foi estabelecida por meio da Portaria - C Ex nº 1533, de 2 de junho de 2021, passando a terem como missão acompanhar e avaliar a gestão de suas Unidades Gestoras Apoiadas (UGA), bem como prestar consultoria a estas, contribuindo para a governança do Exército e auxiliando na geração de poder de combate da Força Terrestre. A inovação tem alcançado excelentes resultados, principalmente com a proteção da imagem da Força Terrestre junto aos órgãos de fiscalização e à própria população e, com o alcance dos objetivos orçamentários da SEF.

Palavras-chave: Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército; Gestão; Governança; Fiscalização; Inovação; Orçamento.

RESUMEN EJECUTIVO

Los Centros de Gestión, Contabilidad y Finanzas del Ejército (CGCFEx) surgieron en 2021, a partir de la recreación de las Inspecciones de Contabilidad y Finanzas del Ejército (ICFEx). Mucho más que un simple cambio de nombre, los Centros de Gestión pasaron a participar activamente en los Comandos Militares de Área y posicionarse como unidades operativas de la Secretaría de Economía y Finanzas (SEF). Su objeto fue determinado por la Ordenanza - C Ex N° 1533, de 2 de junio de 2021, con la misión de monitorear y evaluar la gestión de sus Unidades de Gestión Apoyadas (UGA), así como brindarles asesoría, contribuyendo a la gobernanza del Ejército y asistiendo en la generación de poder de combate de la Fuerza Terrestre. La innovación ha logrado excelentes resultados, principalmente con la protección de la imagen de la Fuerza Terrestre ante los órganos de control y la propia población, y con el logro de los objetivos presupuestarios de la SEF.

Palabras clave: Centros de Dirección, Contabilidad y Finanzas del Ejército; Gestión; Gobernanza; Vigilancia; Innovación; Presupuesto.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCIEEx	Centro de Controle Interno do Exército
CGCFEx	Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército
Ch	Chefe
Ch EM	Chefe do Estado-Maior
Ch Sup	Chefia de Suprimento
CJM	Circunscrição da Justiça Militar
C Mil A	Comando Militar de Área
CML	Comando Militar do Leste
CPEEx	Centro de Pagamento do Exército
DD	Despesas Discricionárias
EAD	Educação à Distância
EB	Exército Brasileiro
EME	Estado-Maior do Exército
FEx	Fundo do Exército
FHE	Fundo Habitacional do Exército
Fisc Adm	Fiscal Administrativo
FUSOR	Fundação Osório
G Cmdo	Grande Comando
ICFEx	Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército
IMBEL	Indústria de Material Bélico
NE	Nota de Empenho
OADI	Órgão de Assessoramento Direto e Imediato
OD	Ordenador de Despesa
OM	Organização Militar
PrgEE	Programas Estratégicos
RAE	Regulamento de Administração do Exército
RM	Região Militar
RPNP	Restos a Pagar Não Processados
SAG	Sistema de Acompanhamento da Gestão
SEF	Secretaria de Economia e Finanças

SICAF	Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
SISADE	Sistema de Acompanhamento de Dano ao Erário
SisCIEx	Sistema de Controle Interno do Exército
TCE	Tomada de Conta Especial
TCU	Tribunal de Contas da União
VOT	Visita de Orientação Técnica.
UG	Unidade Gestora
UGA	Unidade Gestora Apoiada
UGV	Unidade Gestora Vinculada

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Controle Interno do Poder Executivo Federal	17
Figura 2 – Cadeia de Comando do CML.....	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico comparativo orçamentário.....	18
---------------------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Área de responsabilidade dos CGCFEx	15
Tabela 2- Execução de RPNP das UGA do 1º CGCFEx	22
Tabela 3 - Valores pagos para fornecedores com restrição no SICAF	23
Tabela 4 - NE pagas com subitem divergente das orientações da Ch Sup	24
Tabela 5 - Fracionamento da despesa	26
Tabela 6 – Restrições Contábeis	27
Tabela 7 - Evolução dos Saldos Alongados dos Bens em Trânsito em números de ocorrências	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 DELIMITAÇÃO E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	14
2 METODOLOGIA	15
3 REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1 AS CAPACIDADES E PAPEL DOS CGCFEX	15
3.2 A NECESSIDADE DE RACIONALIZAÇÃO DOS RECURSOS PELOS GRANDES COMANDOS	18
4 APRESENTAÇÃO DOS TRABALHOS DOS CENTRO DE GESTÃO	19
4.1 RACIONALIZAÇÃO DOS RECURSOS DO 1º CGCFEX NO CML.....	19
4.1.1 1º Centro de Gestão Contabilidade e Finanças do Exército	19
4.1.2 Acompanhamento e orientações do 1º CGCFEx para o CML	21
4.1.3 Redução da execução de RPNP das UGA do 1º CGCFEx	22
4.1.4 Redução dos valores pagos para fornecedores com restrição no SICAF	23
4.1.5 Atendimento das orientações da Chefia de Suprimento do Comando Logístico	24
4.1.6 Nulificação do Fracionamento de Despesas	26
4.1.7 Redução do número de restrições contábeis	27
4.1.8 Evolução dos Saldos Alongados dos Bens em Trânsito	28
4.1.9 1º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército em busca da excelência da gestão.....	29
4.2 MELHORES PRÁTICAS DO 7º CGCFEX NOS ANOS DE 2021 E 2022	31
4.3 SUGESTÕES	32

5. CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS.....	37
APÊNDICE A	41
APÊNDICE B	44
APÊNDICE C	47

1 INTRODUÇÃO

Os Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx) atuam na preservação da imagem da Força, uma vez que são, hoje, a terceira linha de defesa das organizações militares (inciso III, do artigo 18 do Manual Técnico de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro) ao acompanhar e avaliar a gestão de suas unidades gestoras apoiadas (UGA), bem como prestar consultoria a estas (artigo 1º do Regimento Interno dos CGCFEx). Ainda, realizam auditorias, verificando a correta aplicação de recursos, também avaliam a gestão das organizações militares, contribuindo para a eficiência e eficácia da aplicação do gasto público e para a governança da instituição.

Os Grandes Comandos (G Cmdo) detêm a responsabilidade de cuidar da efetividade da despesa e racionalização de seus próprios recursos, supervisionar e controlar os gastos das unidades do Exército Brasileiro (EB) que estão sob sua égide. Essa responsabilidade é apontada na Ação Estratégica 10.1.2, do Objetivo Estratégico do Exército nº 10, a qual direciona para a adoção de procedimentos para melhorar a qualidade da execução orçamentária. Tal obrigação se avulta no momento presente de restrições orçamentárias, fruto de ações econômicas do pós-COVID-19, Guerra na Ucrânia e mudança no governo brasileiro.

O planejamento é essencial na gestão pública, pois a caracterização da demanda do gasto e sua justificativa são fundamentais para a garantia da efetividade dos processos de aquisição. A motivação direcionada para as necessidades da Força Terrestre é a principal defesa do gestor. Neste sentido, os Centro de Gestão podem orientar e promover um efetivo serviço de trabalho junto com os G Cmdo, a fim de alcançar os melhores resultados na gestão do bem público.

O presente estudo pretende identificar os serviços executados pelos CGCFEx, selecionar os processos orçamentários e financeiros dos Comandos Militares de Área (C Mil A) com potencial para serem racionalizados e, compreender o que esses G Cmdo esperam dos CGCFEx. A partir de pesquisas documentais, entrevistas e questionários pretende-se chegar ao cerne da questão de produtos oferecidos e necessidade do usuário. Neste sentido, a integração da oferta e procura estabelecerá um melhor relacionamento entre a SEF e os G Cmdo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando que os CGCFEx são as unidades operativas da Secretaria de Economia e Finanças (SEF), dotados de capacidades de orientação orçamentária e financeira e, considerando também a necessidade da adoção de procedimentos visando melhorar a qualidade da execução orçamentária dos G Cmdo, **como potencializar o rendimento do trabalho do 1ºCGCFEx, visando racionalização de recursos do Comando Militar do Leste (CML)?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar oportunidades de melhoria dos serviços prestados pelos CGCFEx para atender os anseios de racionalização de recursos do Exército a partir dos trabalhos que são atualmente executados.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais trabalhos executados pelo 1º CGCFEx.
- Identificar e selecionar processos orçamentários e financeiros do CML com potencial de serem racionalizados.
- Compreender o que o CML espera do 1º CGCFEx no que tange à racionalização de recursos.
- Apresentar sugestões de trabalhos aos demais CGCFEx para adoção de procedimentos visando racionalizar a execução orçamentária e financeira dos G Cmdo a partir dos ensinamentos colhidos e experiências do 1º CGCFEx.

1.3 DELIMITAÇÃO E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A delimitação temporal foi definida desde a criação dos CGCFEx, em janeiro de 2021, até o ano de 2023. A delimitação espacial está orientada para a área de acompanhamento do 1º CGCFEx.

Espera-se que as sugestões desse estudo possam contribuir para a racionalização da execução orçamentária e financeira dos demais C Mil A do EB.

2 METODOLOGIA

O 1º CGCFEx será estudado como caso específico para estabelecer generalizações ou padrões que se aplicam aos demais Centros de Gestão. O objetivo dessa abordagem é extrair as melhores práticas e resultados dessa Organização Militar (OM). A natureza da presente pesquisa tem caráter qualitativo e para tanto, serão aplicadas entrevistas estruturadas junto ao CML, com os agentes da administração, para identificar os processos orçamentários e financeiros com potencial de serem racionalizados. Outrossim, será feita pesquisa documental nas legislações internas do EB para identificar os trabalhos executados pelos CGCFEx.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 AS CAPACIDADES E PAPEL DOS CGCFEX

Conforme o Artigo 1º, do Regulamento dos CGCFEx, essas Unidades têm a finalidade “de acompanhar e avaliar a gestão de suas UGA, bem como prestar consultoria a estas, contribuindo para a governança do Exército e auxiliando na geração de poder de combate da Força Terrestre”. Essa finalidade encontra-se desdobrada em diversas atividades também descritas nesse regulamento. Pode-se resumir da seguinte maneira, orientar, monitorar e fiscalizar a gestão financeira, patrimonial e contábil das unidades operacionais, logísticas ou educacionais apoiadas pelo CGCFEx. Cabe ressaltar que todas as Unidades do Exército Brasileiro são apoiadas por algum Centro de Gestão.

Atualmente, existem 12 (doze) CGCFEx:

Nº	OM	UGA	Região Militar	Estados
1	1º CGCFEx	61	1ª RM	Rio de Janeiro, Espírito Santo
2	2º CGCFEx	30	2ª RM	São Paulo
3	3º CGCFEx	73	3ª RM	Rio Grande do Sul
4	4º CGCFEx	19	4ª RM	Minas Gerais, Rio de Janeiro
5	5º CGCFEx	36	5ª RM	Santa Catarina, Paraná
6	6º CGCFEx	13	6ª RM	Bahia, Sergipe
7	7º CGCFEx	32	7ª RM	Alagoas, Pernambuco, Paraíba
8	8º CGCFEx	21	8ª RM	Amapá, Pará, Maranhão
9	9º CGCFEx	26	9ª RM	Mato Grosso, Mato Grosso do Sul
10	10º CGCFEx	23	10ª RM	Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte
11	11º CGCFEx	40	11ª RM	Distrito Federal, Goiás
12	12º CGCFEx	32	12ª RM	Rondônia, Roraima, Acre, Amazonas

Tabela 1- Área de responsabilidade dos CGCFEx

Os CGCFEx são subordinados diretamente à SEF, a qual é um Órgão de Direção Setorial do EB, a qual possui como missão:

Orientar, acompanhar, coordenar e controlar, no âmbito da Força Terrestre, as atividades relacionadas à execução orçamentária, administração financeira, contabilidade, patrimônio, custos e pagamento de pessoal; capacitar os agentes da administração, bem como participar do controle interno, realizando o assessoramento oportuno e eficaz à Alta Administração do Exército, em sua esfera de responsabilidade.” PESSEF / SEF – 2020-2023

Neste sentido, percebe-se que os CGCFEx são os braços operativos da SEF junto a todas as Unidades do EB. Esses Centros de Gestão, como estão dispersos em todo o Brasil, são vinculados a Grande Unidade de mesma guarnição, por exemplo, o 1º CGCFEx está vinculado ao CML.

Além disso, os CGCFEx possuem uma vinculação técnica com o Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx), Órgão de Assessoramento Direto e Imediato (OADI), o qual é diretamente subordinado ao Comando do Exército e tem a responsabilidade de proteger a imagem da força cuidando do controle interno de todas as Unidades do EB. Sendo assim, os CGCFEx possuem, também, essa responsabilidade, tendo o mesmo grau de importância que as atividades relacionadas a SEF. O CCIEEx e os 12 CGCFEx constituem o Sistema de Controle Interno do Exército (SisCIEEx).

As atividades de Controle Interno do EB estão definidas na Constituição Federal do Brasil:

A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União [...] será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder. (Art. 70 CF/88)

Os Poderes [...] manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

- I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual [...];
 - II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência [...];
 - III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias[...];
 - IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.
- (Art. 74 CF/88).

Por sua vez, o SisCIEx teve sua abrangência apresentada no Estágio de Auditoria Interna Governamental no ano de 2022 da seguinte forma:

...abrange todos os sistemas, processos, operações, funções e atividades, bem como todas as organizações militares do Cmdo Ex, as Entidades Vinculadas ao Cmdo Ex (FHE, FUSOR e IMBEL), o Fundo do Exército (FEx) e qualquer pessoa física (Agentes da Administração) ou jurídica que utilize, arrecade, guarde, gere ou administre dinheiros, bens e valores públicos de responsabilidade do Cmdo Ex. Integram o SisCIEx o Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx), como órgão central, e os 12 Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx), como unidades regionais do Sistema. Estágio de Auditoria Interna/ CCIEEx 2022

O SisCEX está inserido no controle interno do Poder Executivo Brasileiro, como mostra a figura a seguir:

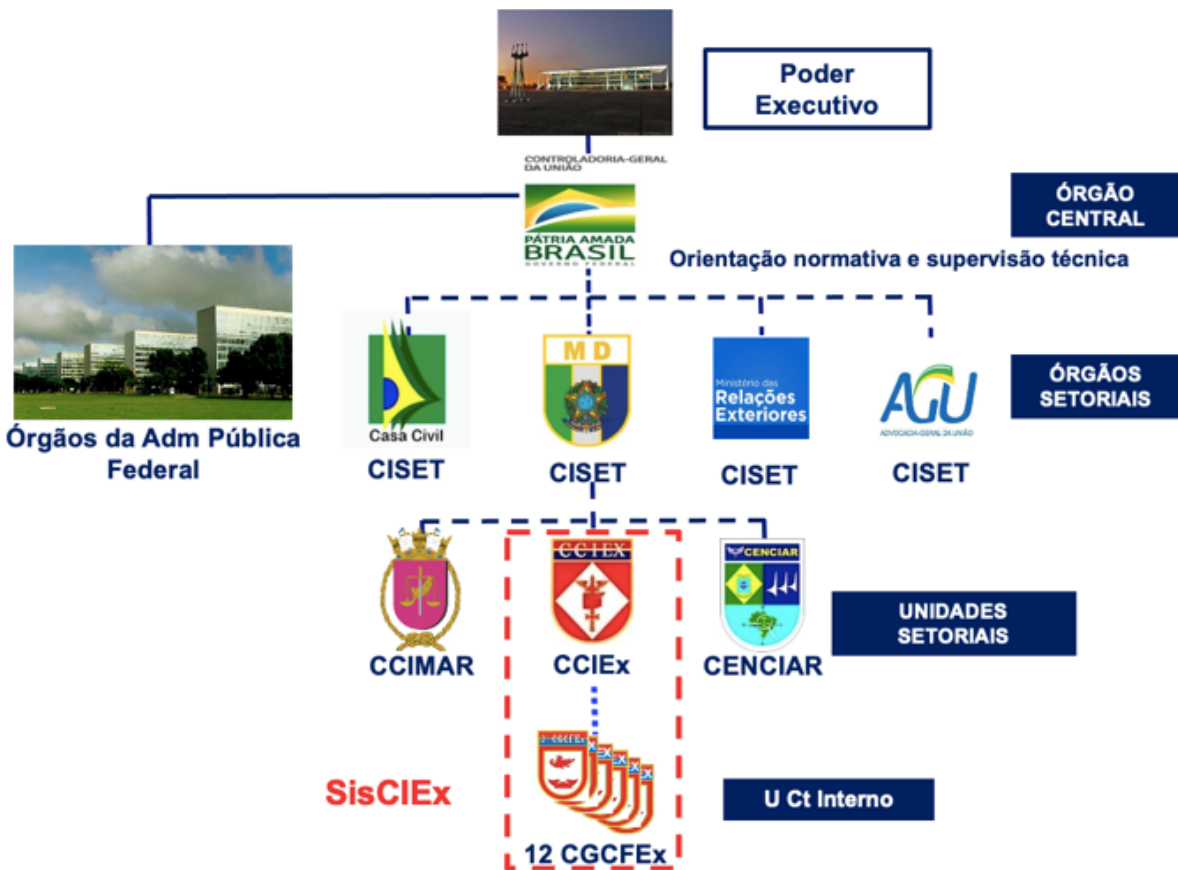


Figura 1 – Controle Interno do Poder Executivo Federal

3.2 A NECESSIDADE DE RACIONALIZAÇÃO DOS RECURSOS PELOS GRANDES COMANDOS

Segundo a 6ª Subchefia do EME, em 2022, o EB possuía a disponibilidade orçamentária de R\$ 3,04 bi é referente à soma de 1.97 bi para Despesas Discricionárias (DDD) e 1.07 bi para os Programas Estratégicos (PrgEE) em contraposição a necessidade de 3.30 bi (DDD) e 2.5 bi (PrgEE).

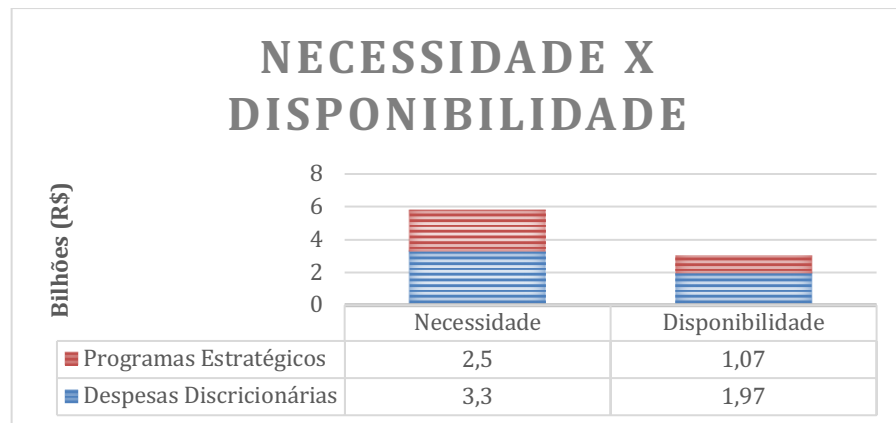


Gráfico 1 – Gráfico comparativo orçamentário

Percebe-se que a necessidade do EB é maior que a disponibilidade de recurso orçamentário. Para complementar essa necessidade e cumprir com eficácia a sua missão constitucional prevista no Art 142 da Constituição Federal do Brasil, o Estado-Maior do Exército busca aporte complementar por meio destaques (recursos externos do Exército).

No ano de 2022, o Chefe do Centro de Pagamento do Exército (CPEX) iniciou sua apresentação no Comando Militar do Nordeste (CMNE) com as seguintes frases:

“Economia é o estudo de como indivíduos e sociedade escolhem lidar com condições de escassez.” Alfred Mill

Estratégia é o alinhamento entre aspirações potencialmente ilimitadas e capacidades necessariamente limitadas”. John Lewis Gaddis

O Ch CPEX mostrou, por meio dessas frases, que o EB necessita fazer mais com menos, ou seja, racionalizar as despesas. Racionalização é definida pelo próprio

Exército na Portaria nº 295 do Estado-Maior do Exército (EME) em 14 de dezembro de 2014:

A Racionalização Administrativa é o estudo das causas e soluções dos processos administrativos, abrangendo a responsabilidade básica de planejar e aperfeiçoar a gestão, as estruturas organizacionais e o pessoal empregado, com o objetivo de realizar a gestão do bem público sob responsabilidade do Exército com eficiência e, assim, proporcionar o alcance da eficácia e da efetividade organizacional. Portaria nº 295 / EME

O EB entende que o tema racionalização é de essencial importância para a consecução de seus objetivos. Assim sendo, o Objetivo Estratégico nº 10, do Plano Estratégico do Exército é Aumentar a Efetividade do Bem Público. Especial atenção pode ser dada a Ação Estratégica 10.1.2 (adotar procedimentos para melhorar a qualidade da gestão orçamentária), da Estratégia 10.1 (Aperfeiçoamento da Governança Corporativa).

Por sua vez, o Estado-Maior do Exército, na Portaria 295, compreende que a gestão é o conjunto da eficiência, eficácia e efetividade:

- [...] **eficiência é objetivar produzir um nível ideal de serviços demandando menos recursos, ou seja, é a capacidade do administrador de obter bons resultados utilizando a menor quantidade de recursos possíveis;**
- [...] **na Gestão Pública o alcance da eficácia depende também da necessidade de melhor gerir o bem público; e**
- [...] A efetividade é a verificação da amplitude das ações finais do Exército. Ou seja, **a entrega de resultados para a sociedade; ela deve caracterizar as boas práticas administrativas na condução de sua gestão** na medida em que permite atingir os objetivos e as metas estabelecidas sob uma ótica conceitual que vai além da eficiência e da eficácia. Portaria nº 295 / EME

4 APRESENTAÇÃO DOS TRABALHOS DOS CENTRO DE GESTÃO

4.1 RACIONALIZAÇÃO DOS RECURSOS DO 1º CGCFEX NO CML

4.1.1 1º Centro de Gestão Contabilidade e Finanças do Exército

Desde sua criação em 1934 como o Serviço de Fundos Regional da 1ª Região Militar (RM), o 1º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército passou por múltiplas mudanças em sua denominação e missão. Em 1982, tornou-se a 1ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército (1ª ICFEx), posteriormente denominada Inspeção General Góes Monteiro, com enfoque no Controle Interno e Setorial Contábil das Unidades Gestoras Vinculadas (UGV). Evoluindo com as transformações na gestão pública e no Sistema de Economia e Finanças, em 2021 foi remodelado para 1º Centro de Gestão Contabilidade e Finanças do Exército (1º CGCFEx), conforme a Portaria nº 1206-Cmt Ex de novembro de 2020.

Buscando atender essa evolução, o 1º CGCFEx atende o Controle Interno com ênfase na gestão das UGA, procurando prevenir impropriedades e aprimorar a gestão e a qualidade dos gastos. Essa mudança permitiu maior interação com os agentes administrativos por meio de diversos meios, como ligações telefônicas, aplicativos de mensagens, palestras, reuniões, webinários e videoconferências.

Outra grande alteração foi a centralização das orientações por meio dos Boletins Informativos mensais divulgados pela SEF, anteriormente descentralizados entre as ICFEx. Foram criados Cadernos de Orientações para cada aspecto da execução orçamentária, financeira, patrimonial e de custos, estabelecendo um entendimento uniforme do Sistema nas Organizações Militares do Exército Brasileiro. A ênfase na capacitação também cresceu, com o Instituto de Economia e Finanças proporcionando cursos EAD, capacitando os militares conforme o Regulamento de Administração do Exército (RAE).

Ao focar no acompanhamento e orientação das UG, observou-se uma maior conscientização e capacitação dos agentes administrativos, redução de impropriedades, irregularidades e otimização de recursos. Essas ações culminaram em gastos mais efetivos e também de qualidade, contribuindo para a realização das diretrizes do Comandante da Força.

Ao longo de suas várias denominações e ajustes em sua missão, o 1º CGCFEx se transformou para se alinhar com as necessidades evolutivas da gestão pública e do SEF, capacitando agentes administrativos, centralizando orientações e promovendo uma gestão financeira mais eficaz nas Unidades Gestoras (UG).

4.1.2 Acompanhamento e orientações do 1º CGCFEx para o CML

Com base na pesquisa qualitativa realizada com os Agentes da Administração do CML, foi observado que esse G Cmdo tem acesso a informações, calendário de obrigações patrimoniais, tributárias e financeiras por meio de Boletins Informativos, Visitas de Orientação e Mídias Sociais da SEF. Para melhor compreender e executar suas tarefas administrativas, o CML recebe apoio do 1º CGCFEx por meio de Visitas de Orientação, Mídias Sociais, Rede Social de Mensagens Instantâneas, telefonemas ou despacho do Chefe do 1º CGCFEx com o Ch EM do CML.

Em relação aos processos passíveis de Tomada de Conta Especial (TCE) ou já em TCE, existe um sistema dedicado exclusivamente ao acompanhamento desses processos, chamado Sistema de Acompanhamento de Dano ao Erário (SISADE). Segundo Reis, o dano ao erário é o prejuízo à Fazenda Pública, caracterizado pela falta de contrapartida ou pela recepção de menos do que foi pago. A responsabilidade pela apuração dos processos é da UG, sendo acompanhados pelo CGCFEx e pelo CCIEx. O Ch EM do CML tem conhecimento desses processos por meio do acesso ao SISADE ou por informações do operador desse sistema.

De acordo com os principais Agentes da Administração, o 1º CGCFEx tem apresentado soluções para as demandas do CML, o que é de extrema importância, pois permite que o CML resolva seus problemas administrativos, compartilhe informações e cobre resultados das ações administrativas dentro de um prazo adequado.

A pesquisa realizada com os Agentes da Administração demonstra uma alta aceitação do trabalho do 1º CGCFEx pelo Comando do CML. No entanto, ainda é necessário obter um retorno maior para a administração dos serviços de auditoria, auxílio na prevenção ou encerramento de saldos alongados e na elaboração dos Planos de Gestão.

Além disso, como oportunidade de melhoria, identificou-se a necessidade de uma maior transparência nas informações sobre o Ajuste de Contas da Seção de Inativos e Pensionistas da 1ª RM, visando proporcionar uma consciência situacional ao Comando do CML e 1ª RM. O ajuste de contas refere-se ao processo realizado pelo Sistema de Inativos e Pensionistas das RM para garantir o pagamento correto de benefícios previdenciários, como aposentadorias e pensões, corrigindo eventuais

erros ou discrepâncias nos valores pagos aos beneficiários. O objetivo do ajuste de contas é assegurar que os militares inativos e pensionistas recebam corretamente os valores a que têm direito, evitando pagamentos indevidos ou insuficientes.

4.1.3 Redução da execução de RPNP das UGA do 1º CGCFEx

Ano	RPNP inscritos/reinscritos	RPNP Cancelados	Total de empenhos inscrito/ reinscrito	Total de empenho cancelado
2018	R\$ 436.509.469,83	R\$ 5.969.358,50	9.373	863
2019	R\$ 449.060.411,80	R\$ 51.942.829,45	10.060	1248
2020	R\$ 380.382.748,86	R\$ 7.206.119,34	9.979	882
2021	R\$ 361.548.801,54	R\$ 8.367.801,80	9.608	899
2022	R\$ 320.587.292,65	R\$ 12.944.523,22	7.443	860
2023	R\$ 331.245.161,60	R\$ 8.798.789,15	5.725	197

Tabela 2- Execução de RPNP das UGA do 1º CGCFEx

A tabela apresenta dados sobre os Restos a Pagar Não Processados (RPNP) ao longo de seis anos consecutivos, de 2018 a 2023⁽¹⁾. Esses restos a pagar se referem a despesas autorizadas em um ano, mas que não foram pagas até o final desse mesmo ano. A tabela fornece informações sobre a quantidade de empenhos inscritos ou reinscritos, a quantidade de empenhos cancelados e os valores envolvidos.

Em 2018, foram inscritos ou reinscritos 9.373 empenhos, totalizando um valor de R\$436.509.469,83. Destes, 863 empenhos foram cancelados, somando R\$5.969.358,50. No ano seguinte, 10.060 empenhos foram inscritos ou reinscritos, com um valor maior de R\$449.060.411,80. No entanto, houve um número significativamente maior de empenhos cancelados (1.248), totalizando R\$51.942.829,45.

Os anos seguintes também mostram variações nas quantidades e valores. Em 2020, houve 9.979 empenhos inscritos ou reinscritos, totalizando R\$380.382.748,86. Foram cancelados 882 empenhos, somando R\$7.206.119,34. O ano de 2021 registrou 9.608 empenhos inscritos ou reinscritos, no valor de R\$361.548.801,54, com 899 empenhos cancelados (R\$8.367.801,80).

A tendência de flutuação continuou nos anos subsequentes. Em 2022, foram inscritos ou reinscritos 7.443 empenhos, totalizando R\$320.587.292,65. O número de empenhos cancelados aumentou para 860, com um total de R\$12.944.523,22. Até o momento do registro em 2023, houve 5.725 empenhos inscritos ou reinscritos, com um valor de R\$331.245.161,60. Foram cancelados 197 empenhos, totalizando R\$8.798.789,15.

Em resumo, a tabela evidencia as flutuações anuais nos valores de empenhos inscritos, reinscritos e cancelados de Restos a Pagar Não Processados, ressaltando a importância do controle eficiente das despesas e dos orçamentos.

4.1.4 Redução dos valores pagos para fornecedores com restrição no SICAF

Ano	Valor pago
2019	R\$ 2.672.980,41
2020	R\$ 1.201.164,16
2021	R\$ -
2022	R\$ -
2023	R\$ 113,28

Tabela 3 - Valores pagos para fornecedores com restrição no SICAF

A tabela apresenta informações sobre os valores pagos a fornecedores que estão registrados no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF) com restrições, indicando uma impropriedade no processo de contratação ou na relação comercial. A tabela inclui dados referentes aos anos de 2019 a 2023⁽¹⁾.

No ano de 2019, foi identificado um montante de R\$ 2.672.980,41 pago a fornecedores que tinham restrições no SICAF. Isso sugere que mesmo fornecedores com registros de restrições foram contratados e receberam pagamento, indicando uma possível falha ou inadequação nos procedimentos de seleção de fornecedores ou na avaliação de riscos.

Em 2020, esse valor diminuiu consideravelmente para R\$ 1.201.164,16. Isso poderia indicar que ações foram tomadas para reduzir as transações com fornecedores com possíveis restrições, como uma resposta às situações identificadas no ano anterior.

Os anos subsequentes, 2021 e 2022, indicam a ausência de valores registrados na tabela (R\$ -), o que pode sugerir que não houve pagamentos feitos a fornecedores com restrições no SICAF durante esses anos.

Finalmente, em 2023, um valor mínimo de R\$ 113,28 foi pago a tais fornecedores, sugerindo que, embora tenha havido um esforço para minimizar essas transações, ainda houve uma transação residual com fornecedores que enfrentam restrições no SICAF.

Em resumo, a tabela mostra a quantia paga a fornecedores com restrições no SICAF, destacando mudanças nos valores ao longo do tempo, possivelmente resultante de ações de capacitações de pessoal, visitas de orientação, visitas de inspeção do próprio 1º CGCFEx, o que mitigou a contratação de fornecedores com impropriedades. Isso sugere um comprometimento com a melhoria dos processos de contratação e a minimização de riscos associados a essas transações.

4.1.5 Atendimento das orientações da Chefia de Suprimento do Comando Logístico

Ano	Valor pago	Qtd UGA
2018	R\$ 931.269,47	35
2019	R\$ 1.007.135,63	34
2020	R\$ 218.974,06	20
2021	R\$ 53.728,41	3
2022	R\$ 14.550,00	1
2023	R\$ -	0

Tabela 4 - NE pagas com subitem divergente das orientações da Ch Sup

A tabela oferece uma visão das Notas de Empenho (NE) que foram pagas, mas que possuem subitens divergentes das orientações da Chefia de Suprimento (Ch Sup). Esses subitens divergentes podem indicar discrepâncias ou desvios das diretrizes estabelecidas para as despesas. A tabela abrange os anos de 2018 a 2023⁽¹⁾ e inclui informações sobre o valor pago e a quantidade de UGA envolvidas.

No ano de 2018, foi identificado um valor total de R\$ 931.269,47 que foi pago para NE com subitens divergentes das orientações da Ch Sup. Isso sugere que ocorreram situações em que as despesas não estavam alinhadas com as diretrizes estabelecidas, resultando em pagamentos que não seguiam o padrão esperado.

Em 2019, esse valor aumentou para R\$ 1.007.135,63, indicando um possível aumento nas transações que não estavam em conformidade com as orientações da Ch Sup. No entanto, a quantidade de UGA envolvidas diminuiu para 34, possivelmente indicando que esse problema afetou um número menor de unidades, mas com valores mais altos.

Em 2020, houve uma redução acentuada no valor pago, caindo para R\$ 218.974,06. Além disso, a quantidade de UGA também diminuiu para 20. Essas reduções podem sugerir que medidas de orientação e acompanhamento da gestão foram tomadas para corrigir as discrepâncias e alinhar as despesas com as orientações estabelecidas.

Em 2021, o valor pago continuou a diminuir, atingindo R\$ 53.728,41, e a quantidade de UGA envolvidas foi ainda menor, apenas 3. Isso indica que as medidas para alinhar as despesas com as orientações da Ch Sup podem ter sido bem-sucedidas em reduzir ainda mais as situações de subitens divergentes. Não ao acaso, esse foi o ano da mudança das antigas ICFEx para os CGCFEx, com o foco mais apurado em orientações.

Em 2022, o valor caiu ainda mais, chegando a R\$ 14.550,00, e somente uma UGA foi afetada por subitens divergentes. Esses números sugerem que os esforços de correção e alinhamento continuaram a surtir efeito, apontando que as boas práticas do 1º CGCFEx, referentes a esse tema podem ser adotadas pelos demais CGCFEx.

Finalmente, em 2023, não foi registrado nenhum valor pago para NE com subitens divergentes das orientações da Ch Sup, indicando que, pelo menos até o momento da coleta de dados, não ocorreram situações de discrepâncias nesse ano.

Em resumo, a tabela mostra a evolução ao longo dos anos nas transações de Notas de Empenho com subitens divergentes das orientações da Ch Sup, evidenciando uma tendência de redução progressiva dessas situações, possivelmente como resultado de ações corretivas e de alinhamento implementadas ao longo do tempo.

4.1.6 Nulificação do Fracionamento de Despesas

Ano	Valor pago	Qtd UGA
2018	R\$ 405.690,46	4
2019	R\$ 56.585,84	3
2019	R\$ 56.585,84	3
2020	R\$ -	0
2021	R\$ -	0
2022	R\$ -	0
2023	R\$ -	0

Tabela 5 - Fracionamento da despesa

A tabela⁽¹⁾ apresenta informações relacionadas aos valores pagos acima do limite de dispensa estabelecidos nos incisos I e II do artigo 24 da Lei n.º 8.666/93, que trata das normas gerais para licitações e contratos da Administração Pública. Esses incisos tratam do fracionamento de despesas, uma prática que envolve dividir uma despesa em partes menores para evitar a necessidade de licitação.

No ano de 2018, foi identificado que um total de R\$ 405.690,46 foi pago acima do limite de dispensa estabelecido pela lei. Isso sugere que houve um fracionamento de despesas em pelo menos quatro ocasiões distintas, resultando em pagamentos que excederam o limite permitido para dispensa de licitação.

Em 2019, a mesma situação ocorreu duas vezes, com um valor de R\$ 56.585,84 pago acima do limite de dispensa em ambas as ocasiões. Isso indica que houve mais dois casos de fracionamento de despesas, cada um deles resultando em pagamentos que não estavam em conformidade com as regras estabelecidas pela lei.

A partir de 2020, a tabela registra que não houve valores pagos acima do limite de dispensa em nenhum dos anos subsequentes (2020, 2021, 2022 e 2023), e a quantidade de UGA envolvidas também é zero em todos esses anos. Isso pode indicar que medidas como: acompanhamento pelo Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG), inspeções e orientações, foram implementadas para evitar o fracionamento de despesas e garantir que os pagamentos estejam em conformidade com a legislação.

Em resumo, a tabela aponta situações de fracionamento de despesas que resultaram em pagamentos acima dos limites de dispensa estabelecidos pela Lei n.º

8.666/93 nos anos de 2018 e 2019. No entanto, a ausência de tais situações nos anos subsequentes sugere que medidas foram tomadas para corrigir essa prática e garantir a conformidade com as regras de licitação e contratação estabelecidas pela legislação.

4.1.7 Redução do número de restrições contábeis

Ano	Qtd de Restrições
2018	400
2019	288
2020	207
2021	116
2022	67
2023	21

Tabela 6 – Restrições Contábeis

Restrições contábeis se referem a limitações ou regulamentações impostas sobre o tratamento de itens financeiros em contabilidade, garantindo conformidade com leis e normas específicas. A tabela apresenta informações sobre as Restrições Contábeis ao longo de seis anos consecutivos, de 2018 a 2023⁽¹⁾. Essas restrições contábeis indicam situações em que a contabilidade das UGA do 1º CGCFEx enfrentaram dificuldades ou obstáculos, possivelmente afetando sua capacidade de registrar, monitorar ou relatar informações financeiras de maneira precisa e confiável.

No ano de 2018, foram identificadas 400 restrições contábeis. Isso sugere que houve um número significativo de situações em que a contabilidade enfrentou desafios ou problemas, possivelmente envolvendo a precisão dos registros financeiros ou o cumprimento de normas contábeis.

Em 2019, o número de restrições contábeis diminuiu para 288. Embora o número ainda seja considerável, a redução pode indicar esforços para abordar e resolver as restrições contábeis identificadas no ano anterior.

A tendência de redução continuou nos anos subsequentes. Em 2020, o número de restrições caiu para 207, sugerindo que as medidas adotadas podem ter contribuído para melhorar a situação contábil.

Em 2021, houve uma diminuição mais acentuada, com apenas 116 restrições contábeis identificadas. Isso pode indicar um progresso significativo em abordar os problemas contábeis e melhorar os processos de registro e relatório financeiro.

Em 2022, o número de restrições contábeis continuou a diminuir para 67, demonstrando um avanço constante na resolução das dificuldades contábeis.

Finalmente, em 2023, apenas 21 restrições contábeis foram identificadas. Esse número sugere um progresso notável ao longo dos anos, indicando que as ações tomadas para lidar com as restrições contábeis têm sido eficazes. Interessante notar que a queda mais brusca das restrições ocorre depois da mudança de ICFEx para CGCFEx, quando as orientações passaram a ser mais efetivas.

Em resumo, a tabela mostra a evolução ao longo do tempo das restrições contábeis, revelando uma tendência constante de redução dessas situações. Isso sugere uma melhoria gradual na capacidade de realizar contabilidade precisa e confiável, possivelmente como resultado de medidas corretivas implementadas para abordar os desafios contábeis identificados.

4.1.8 Evolução dos Saldos Alongados dos Bens em Trânsito

Ano	Estoque a Receber	Valor do Estoque a Receber	Estoque Enviado	Valor do Estoque Enviado
2019	59	R\$ 7.717.310,95	54	R\$ 130.545.493,28
2020	50	R\$ 1.037.604,28	54	R\$ 6.419.205,49
2021	35	R\$ 8.237.861,82	60	R\$ 74.547.384,49
2022	18	R\$ 1.222.908,57	19	R\$ 11.268.990,00
2023	9	R\$ 3.112.735,54	12	R\$ 3.596.359,34

Tabela 7 - Evolução dos Saldos Alongados dos Bens em Trânsito em números de ocorrências

"Saldos Alongados dos Bens em Trânsito" na contabilidade do Exército se refere ao acompanhamento de ativos em processo de transferência entre unidades, mantendo o controle e a rastreabilidade durante o movimento. A tabela apresenta a evolução desses saldos ao longo de cinco anos consecutivos, de 2019 a 2023⁽¹⁾. Ela fornece informações sobre o número de ocorrências e os valores financeiros.

(1) Dados gentilmente cedidos pela Chefia do 1º CGCFEx com informações atualizadas até o mês de julho de 2023.

"Estoque a Receber": Em 2019, havia 59 ocorrências de itens em estoque a serem recebidos. Esses itens somavam um valor financeiro de R\$ 7.717.310,95. Ao longo dos anos seguintes, o número de ocorrências desse tipo diminuiu, atingindo 9 em 2023, com um valor de R\$ 3.112.735,54. Isso pode indicar uma tendência de otimização nas operações de recebimento e uma redução nas quantidades pendentes.

"Estoque Enviados": O número de ocorrências de itens enviados em 2020 e 2021 foi de 54, variando para 19 em 2022 e 12 em 2023. Os valores financeiros associados a essas ocorrências variaram de R\$ 6.419.205,49 em 2020 para R\$ 11.268.990,00 em 2022. Essa categoria parece ter flutuado em termos de quantidade e valor.

Em geral, a tabela reflete uma tendência de melhoria nas operações de recebimento e envio de itens e móveis ao longo dos anos. Isso pode indicar um aprimoramento nos processos logísticos e financeiros, resultando em uma redução das pendências de recebimento e uma otimização das operações de envio. As flutuações nos valores podem refletir variações nas demandas ou nas transações financeiras ao longo do tempo.

4.1.9 1º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército em busca da excelência da gestão

O 1º CGCFEx experimentou uma série de transformações ao longo de sua história, culminando em seu enfoque atual na gestão eficaz das UGA e na melhoria da qualidade dos gastos. Fundado em 1934, passou por diversas mudanças de nomenclatura e missão, adaptando-se às evoluções na gestão pública e ao Sistema de Economia e Finanças. Desde o surgimento do primeiro Centro em 2021, a instituição se concentrou em aprimorar o controle interno, proporcionar orientações específicas, divulgar os Boletins Informativos e promover a capacitação dos agentes administrativos.

O 1º CGCFEx oferece apoio ao CML através de Visitas de Orientação, Mídias Sociais e comunicações diretas. Processos passíveis de Tomada de Conta Especial (TCE) são gerenciados pelo Sistema de Acompanhamento de Dano ao Erário (SISADE), com monitoramento pelo 1º CGCFEx e CCIEx. A pesquisa mostra que o 1º CGCFEx é bem avaliado pelo CML, mas sugere maior retorno em auditoria e planos

de gestão. A transparência sobre o Ajuste de Contas da Seção de Inativos e Pensionistas da 1ª Região Militar precisa ser aprimorada para melhor informar o CML sobre esse processo crucial de distribuição de benefícios previdenciários.

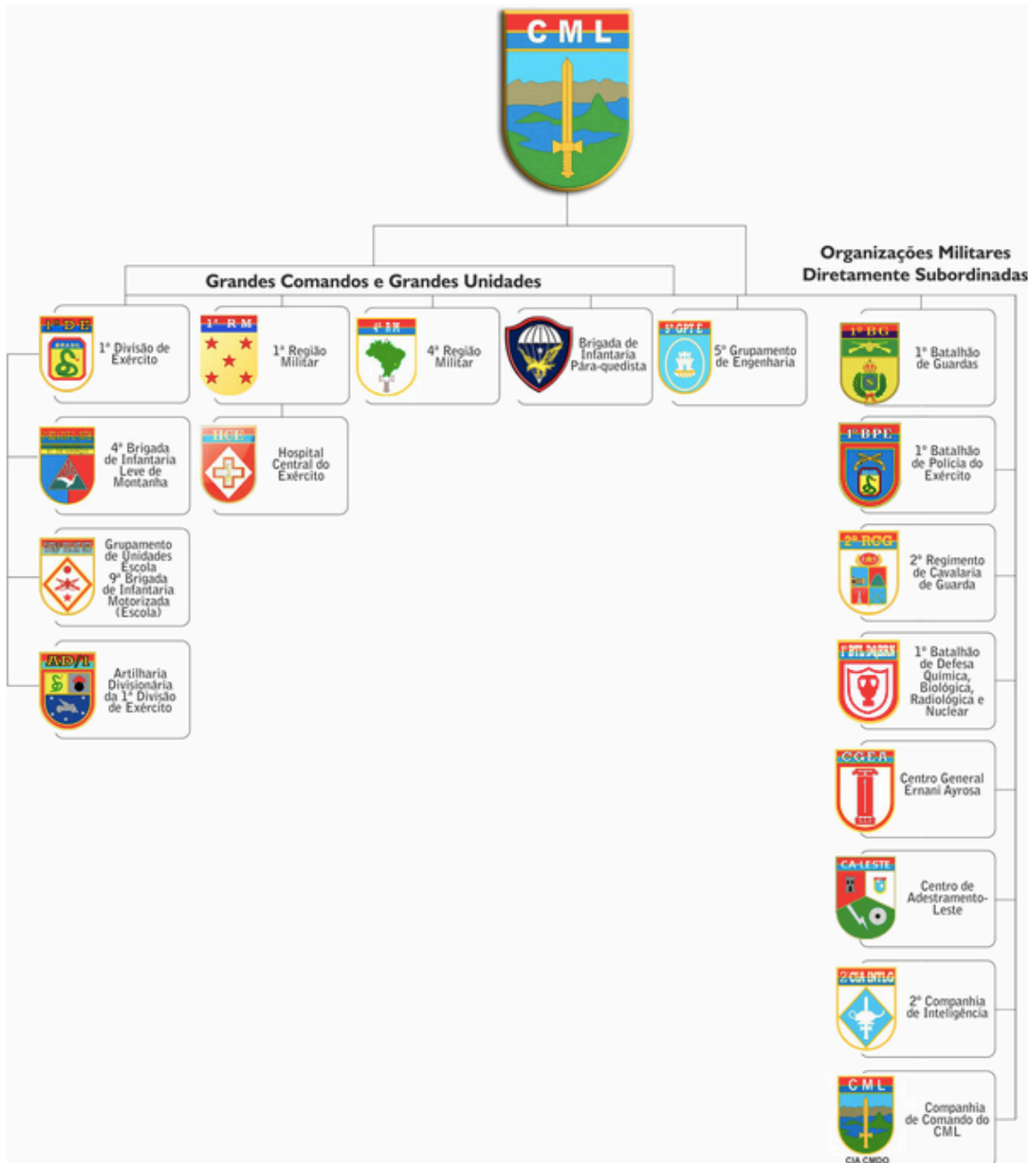


Figura 2 – Cadeia de Comando do CML

A análise das tabelas apresentadas revela tendências notáveis em relação a diversos aspectos financeiros e contábeis. No que diz respeito aos Restos a Pagar Não Processados (RPNP), observa-se uma flutuação nos valores inscritos,

cancelados e totais de empenhos. Enquanto em 2018 e 2019 houve um aumento nos valores cancelados, a partir de 2020 houve uma diminuição significativa, possivelmente indicando um aprimoramento nas práticas de gestão orçamentária.

O pagamento a fornecedores com restrições no SICAF apresenta uma redução progressiva ao longo dos anos, sugerindo uma melhoria no controle das contratações e um esforço para evitar transações com fornecedores problemáticos. O mesmo ocorre com as Notas de Empenho pagas com subitens divergentes, indicando a eficácia das ações corretivas implementadas para alinhar as despesas com as orientações da Diretoria de Abastecimento.

A evolução dos Saldos Alongados dos Bens em Trânsito mostra um padrão de otimização nas operações de recebimento e envio de bens. O número de ocorrências de bens em trânsito diminuiu ao longo dos anos, sugerindo um aprimoramento na gestão logística e financeira dessas operações.

O destaque fica para as Restrições Contábeis, cujo número diminuiu consideravelmente desde 2018. Isso sugere uma melhoria na qualidade da contabilidade das UGA, indicando a eficácia das medidas adotadas para superar os obstáculos contábeis identificados.

Em suma, desde a criação do 1º CGCFEx em 2021, uma série de medidas foi implementada visando aprimorar os processos financeiros e contábeis. As análises das tabelas demonstram claramente uma tendência de melhoria em vários indicadores, refletindo uma maior conscientização e capacitação dos agentes administrativos, além de uma abordagem mais eficiente em relação aos gastos e à conformidade com regulamentações. Essa transformação é um reflexo do compromisso contínuo do Exército Brasileiro em buscar excelência na gestão financeira e contábil.

4.2 MELHORES PRÁTICAS DO 7º CGCFEX NOS ANOS DE 2021 E 2022

Este autor chefiou o 7º CGCFEx no período de 11 de fevereiro de 2021 a 14 de dezembro de 2022. Esse Centro de Gestão tem responsabilidade sobre os estados da Paraíba, Pernambuco e Alagoas, com um total de 29 UGA. Durante o seu período

de liderança, foram implementadas boas práticas que trouxeram resultados positivos, destacando-se as seguintes:

a. Implementação da Pré-VOT - Com o objetivo de estabelecer uma maior aproximação com os Comandantes das diversas UGA e reconhecendo que a confiança é um fator que leva os Comandantes a buscar auxílio, o Chefe do 7º CGCFEx realizou visitas presenciais anteriores à Visita de Orientação Técnica (VOT) em quase todas as Unidades. Quando não foi possível realizar a visita prévia, foram utilizadas videoconferências para orientar os Comandantes e os Chefes das Seções Administrativas das Organizações Militares. Esses serviços foram essenciais para que as atividades da VOT obtivessem excelentes resultados, uma vez que as dificuldades já haviam sido abordadas e solucionadas anteriormente, conferindo à visita um caráter mais personalizado.

b. Visitas aos Tribunais de Contas da União na Paraíba em Pernambuco - Essas visitas permitiram que os Secretários desses estados estabelecessem um contato mais próximo com o Chefe do 7º CGCFEx, antecipando situações em que as Unidades Gestoras Apoiadas estavam sob o escrutínio dos Tribunais de Contas.

c. Visita à Circunscrição Judiciária Militar (CJM) - Essa atividade teve como objetivo estreitar o contato com o CJM e obteve excelentes resultados, pois a Juíza da 7ª CJM esteve presente no CGCFEx, conhecendo o trabalho desenvolvido e orientando sobre os fatores que expunham os Agentes da Administração a problemas judiciais, sendo que a capacitação insuficiente desses profissionais era um dos principais desafios identificados.

4.3 SUGESTÕES

O presente estudo teve como desafio apresentar trabalhos os realizados pelo 1º CGCFEx e suas melhores práticas que racionalizaram recursos do CML e sugerir aos demais CGCFEx procedimentos visando racionalizar a execução orçamentária e financeira dos G Cmdo.

A pesquisa realizada com os Agentes da Administração do CML identificou que o 1º CGCFEx desempenha um papel crucial no apoio administrativo ao CML. Fornece informações, orientações e soluções para as demandas administrativas do CML,

sendo fundamental para a execução eficiente das tarefas administrativas e que podem também ser oportunidades para os demais CGCFEx e C Mil A.

Os resultados da pesquisa revelaram uma alta aceitação do trabalho do 1º CGCFEx pelo Comando do CML. No entanto, também foram identificadas áreas que precisam de aprimoramento para potencializar ainda mais o rendimento do trabalho do 1º CGCFEx e racionalizar os recursos do CML.

As áreas de oportunidade e ações sugeridas incluem:

Administração de Processos de Tomada de Conta Especial (TCE): O uso do Sistema de Acompanhamento de Dano ao Erário (SISADE) para acompanhamento de processos de TCE é uma prática positiva. Reforçar a colaboração entre o 1º CGCFEx, o CCIEx e as UG para garantir uma avaliação eficaz dos processos de TCE e a recuperação de possíveis danos ao erário.

Transparência e Ajuste de Contas: Melhorar a transparência nas informações relacionadas ao Ajuste de Contas da Seção de Inativos e Pensionistas da 1ª Região Militar para proporcionar uma consciência situacional ao Comando do CML. Isso ajudará a garantir que os pagamentos aos militares inativos e pensionistas sejam corretos e evitem erros ou pagamentos indevidos.

Controle de Restos a Pagar Não Processados (RPNP): Continuar a análise dos Restos a Pagar Não Processados ao longo dos anos para identificar padrões de inscrições, cancelamentos e valores envolvidos. Essa análise pode fornecer insights valiosos sobre a gestão das despesas e auxiliar na tomada de decisões para evitar o acúmulo de despesas não processadas.

Monitoramento de Fornecedores com Restrições: Manter a redução das transações com fornecedores registrados no SICAF que possuem restrições. Isso pode ser alcançado por meio de uma seleção rigorosa de fornecedores e da implementação de procedimentos que garantam a conformidade com as normas de contratação.

Conformidade com Limites de Dispensa: Continuar a garantir a conformidade com os limites de dispensa estabelecidos pela Lei de Licitações, evitando o fracionamento de despesas. Isso assegurará que as aquisições sejam realizadas de acordo com as regras de licitação e contratação, minimizando riscos de inadequação.

Resolução de Restrições Contábeis: Manter o progresso na resolução das restrições contábeis identificadas ao longo dos anos. Isso ajudará a fortalecer a precisão e confiabilidade das informações financeiras e aprimorar a capacidade das Unidades Gestoras Apoiadas em registrar e relatar informações contábeis.

Otimização de Recebimento e Envio de Itens: Continuar a tendência positiva de redução das pendências de recebimento e envio de itens e móveis. Isso indica uma melhoria nos processos logísticos e financeiros, resultando em operações mais eficientes e alinhadas com as necessidades do CML.

Implementação de ações estratégicas para fortalecer liderança e colaboração: Estabelecer a Pré-VOT, com visitas presenciais e videoconferências, para estreitar relações com Comandantes e solucionar desafios prévios, aprimorando as atividades da VOT. Visitar o Tribunais de Contas e à Circunscrição Judiciária Militar para fortalecer o contato com essas instituições e a compreender questões legais. Exercer uma liderança proativa, promovendo cooperação, prevenindo desafios e capacitando a equipe para uma gestão eficaz.

Em conclusão, o 1º CGCFEx desempenha um papel fundamental no apoio administrativo ao Comando Militar do Leste, proporcionando orientações e soluções para demandas administrativas e contribuindo para o alcance de uma gestão mais eficiente de recursos. As áreas de oportunidade identificadas fornecem direcionamento para aprimorar ainda mais o rendimento do trabalho do 1º CGCFEx, otimizar os processos e racionalizar os recursos do CML, visando a uma administração mais eficaz e transparente.

5. CONCLUSÃO

O foco deste estudo foi identificar maneiras de aprimorar os serviços oferecidos pelos Centros de Gestão para atender às demandas de otimização de recursos do Exército Brasileiro. A partir do estudo de caso do 1º CGCFEx, foi possível afirmar que demais CGCFEx desempenham um papel fundamental na preservação da imagem da Força, atuando como a terceira linha de defesa das organizações militares, acompanhando e avaliando a gestão das unidades gestoras apoiadas e realizando auditorias para verificar a correta aplicação de recursos.

Os G Cmdo, como o CML, têm a responsabilidade de cuidar da efetividade da despesa e racionalização de seus próprios recursos, o que se torna ainda mais importante diante das restrições orçamentárias resultantes das ações econômicas pós-COVID-19, da Guerra na Ucrânia e da mudança no governo brasileiro. Nesse contexto, o planejamento adequado e a racionalização dos processos orçamentários e financeiros se tornam essenciais para garantir a efetividade dos gastos e a eficiência na aplicação do dinheiro público.

Através da pesquisa documental, entrevistas e questionários, foi possível identificar os serviços executados pelo 1º CGCFEx, selecionar os processos orçamentários e financeiros do CML com potencial de serem racionalizados e compreender as expectativas do CML em relação ao trabalho do CGCFEx. Com base nesses resultados, foram apresentadas sugestões de trabalhos aos demais CGCFEx para adoção de procedimentos que visem a racionalização da execução orçamentária e financeira dos Grandes Comandos.

O 1º CGCFEx é um exemplo inspirador de busca pela excelência na gestão. Suas transformações ao longo da história o levaram a um foco atual na gestão eficaz das suas UGA e na melhoria da qualidade dos gastos. Ao adotar medidas como aprimoramento do controle interno, orientações específicas e capacitação dos agentes administrativos, o 1º CGCFEx mostrou como a evolução constante é vital para se adaptar às mudanças na gestão pública.

Da mesma forma, as melhores práticas do 7º CGCFEx também merecem destaque. Sua abordagem proativa, como a implementação da Pré-VOT para maior aproximação com Comandantes, visitas a Tribunais de Contas e estreitamento de relações com a Circunscrição Judiciária Militar, demonstra uma liderança exemplar.

Ambos os centros fornecem valiosas lições para os demais CGCFEx e suas UGA. Priorizar a gestão eficaz, investir em comunicação, adotar sistemas de gestão de riscos, buscar avaliações e aprimorar transparência são passos cruciais para alcançar excelência na gestão e colaboração interdepartamental. O 1º CGCFEx e as práticas do 7º CGCFEx servem como modelos a serem seguidos na jornada de busca contínua por eficiência, adaptação e qualidade nas operações financeiras e contábeis.

É importante ressaltar a relevância deste estudo, pois as sugestões apresentadas podem contribuir para a melhoria da gestão financeira do Exército Brasileiro,

promovendo a otimização dos recursos disponíveis e a busca por eficiência e eficácia na aplicação do orçamento. A integração entre os Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército e os Grandes Comandos é fundamental para estabelecer um relacionamento de trabalho efetivo, visando alcançar os melhores resultados na gestão dos recursos orçamentários e na execução de gastos públicos.

Em conclusão, o estudo evidenciou a importância dos CGCFEx na governança do Exército, na orientação, monitoramento e fiscalização da gestão financeira das unidades operacionais e na contribuição para a efetividade dos processos de aquisição. Além disso, destacou-se a necessidade de racionalização dos recursos por parte dos Grandes Comandos, como o CML, em um cenário de restrições orçamentárias. As sugestões apresentadas, a partir do estudo de caso do 1º CGCFEx e as melhores práticas do 7º CGCFEx, podem servir para o aperfeiçoamento da execução orçamentária e financeira dos Grandes Comandos, promovendo uma gestão mais eficiente e transparente. A busca constante por aprimoramento e a implementação de procedimentos voltados para a otimização de recursos desempenham um papel fundamental na garantia da eficácia na realização da missão constitucional do Exército Brasileiro.

REFERÊNCIAS

1º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército. [S. l.], 18 mar. 2023.
Disponível em: <http://intranet.1cgcfex.eb.mil.br/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

2º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército. [S. l.], 18 mar. 2023.
Disponível em: <https://2cgcfex.eb.mil.br/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

3º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército. [S. l.], 18 mar. 2023.
Disponível em: <http://intranet.3cgcfex.eb.mil.br/index.php>. Acesso em: 18 mar. 2023.

4º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército. [S. l.], 18 mar. 2023.
Disponível em: <http://intranet.4cgcfex.eb.mil.br/index.php>. Acesso em: 18 mar. 2023.

5º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército. [S. l.], 18 mar. 2023.
Disponível em: <https://5cgcfex.eb.mil.br/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

6º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército. [S. l.], 18 mar. 2023.
Disponível em: <http://intranet.6cgcfex.eb.mil.br/index.php/pt/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

7º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército. [S. l.], 18 mar. 2023.
Disponível em: <http://intranet.7cgcfex.eb.mil.br/index.php/pt/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

8º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército. [S. l.], 18 mar. 2023.
Disponível em: <http://intranet.8cgcfex.eb.mil.br/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

9º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército. [S. l.], 18 mar. 2023.
Disponível em: <https://www.9cgcfex.eb.mil.br/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

10º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército. [S. l.], 18 mar. 2023. Disponível em: <http://intranet.10cgcfex.eb.mil.br/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

11º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército. [S. l.], 18 mar. 2023. Disponível em: <http://intranet.11cgcfex.eb.mil.br/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

12º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército. [S. l.], 18 mar. 2023. Disponível em: <https://12cgcfex.eb.mil.br/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília-DF: [s. n.], 2022. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 22 mar. 2023.

CENTRO de Controle Interno do Exército. [S. l.], 18 mar. 2023. Disponível em: <http://www.cciex.eb.mil.br/index.php/en/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

COMANDO DO EXÉRCITO (Brasil). Chefe do Estado-Maior do Exército. Aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016). Portaria - 295-EME, de 17 de dezembro de 2014. **Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro**: (EB20D-01.016), Brasília-DF: Estado-Maior do Exército, ano 2014, 19 dez. 2014. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/01_diretrizes/04_estado-maior_do_exercito/port_n_295_eme_17dez2014_republica%C3%A7%C3%A3o.html. Acesso em: 22 mar. 2023.

COMANDO DO EXÉRCITO (Brasil). Comando Militar do Leste. **Cadeia de Comando**. Rio de Janeiro/RJ, 13 jan. 2016. Disponível em: <https://www.cml.eb.mil.br/organograma.html>. Acesso em: 22 out. 2023.

COMANDO DO EXÉRCITO (BRASIL). Secretário de Economia e Finanças. Aprova o Regimento Interno dos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército

(EB90-RI-08.002), 1ª Edição, 2021. Portaria SEF/C Ex nº 154, de 19 de agosto de 2021. **Regimento Interno dos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército**: (EB90-RI-08.002), Brasília-DF: Secretaria-Geral do Exército, 19 ago. 2021. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/001_estatuto_regulamentos_regimentos/03_regimentos/port_n_154_sef_19ago2021.html. Acesso em: 9 fev. 2023.

COMANDO DO EXÉRCITO (Brasil). Secretário de Economia e Finanças. Plano Estratégico Setorial da Secretaria de Economia e Finanças - 2020 - 2023, 06 de abril de 2020. **Plano Estratégico Setorial da Secretaria de Economia e Finanças - 2020 - 2023**, Brasília-DF, 6 abr. 2020. Disponível em: http://intranet.sef.eb.mil.br/images/PDF/Plano_Estrategico_Setorial_da_SEF_2020-2023_n.pdf. Acesso em: 18 mar. 2023.

ESTÁGIO DE AUDITORIA INTERNA DO EXÉRCITO BRASILEIRO, 2022, Secretaria de Economia e Finanças. Nova Cultura de Auditoria do Exército Brasileiro. **Palestra do CCIEx**. [S. l.: s. n.], 2022. Apresentação do Slides.

MINISTÉRIO DA DEFESA (Brasil). Comandante do Exército. Aprova o Regulamento dos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (EB10-R-08.006), 1ª edição, 2021. Portaria - C Ex nº 1533 , de 2 de junho de 2021. **Regulamento dos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército**: (EB10-R-08.006), Brasília-DF: Secretaria-Geral do Exército, 2 jun. 2021. Disponível em: http://www.sef.eb.mil.br/images/ass2/portarias/port_1533_.html. Acesso em: 9 fev. 2023.

MINISTÉRIO DA DEFESA (Brasil). Comandante do Exército. Plano Estratégico do Exército 2020-2023, de dezembro de 2019. **Plano Estratégico do Exército 2020-2023**: (EB 10-P-01.007), Brasília-DF: Estado-Maior do Exército, 26 dez. 2019. Disponível em: http://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano_estrategico_do_exercito_2020-2023.pdf. Acesso em: 9 fev. 2023.

OLIVA REIS, Sérgio. Do conceito de dano ao erário para prestação de contas. **Revista Controle** : Doutrina e Artigos, Ceará, ano 2009, v. 7, n. 1, p. 115-124, 30 jun. 2009. DOI 10.32586/rcda.v7i1.281. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/281>. Acesso em: 5 maio 2023.

RIBEIRO, André. Os Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército. **Revista o Gestor Militar**, Brasília-DF, ano 1, v. 1, ed. 1, p. 22-33, 1 set. 2021. Disponível em: <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/RGM/article/view/8856/7651>. Acesso em: 9 fev. 2023.

VISITA DE INSPEÇÃO DA SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS, 2022, Comando Militar do Nordeste. Briefing CMNE. **Apresentação da SEF**. [S. l.: s. n.], 23 nov. 2022.

APÊNDICE A

O PAPEL DOS CGCFEX COMO BRAÇO OPERATIVO DA SEF E INTEGRADOR COM OS COMANDOS MILITARES DE ÁREA (Perguntas ao Chefe do Estado-Maior do CML)

Esta Pesquisa pretende identificar os serviços executados pelo 1º CGCFEx; identificar e selecionar os processos orçamentários e financeiros do Comando Militar do Leste (CML) com potencial para serem racionalizados e; compreender o que esse G Cmdo espera do 1º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (1º CGCFEx). As perguntas serão direcionadas ao Chefe do Estado-Maior do CML.

Como o Sr tem conhecimento das Orientações da Secretaria de Economia e Finanças (SEF)? (pode ser mais de uma opção)

- Boletins Informativos da SEF
- Visita de Orientação da SEF
- Visita de Orientação do 1º CGCFEx
- Mídia Social da SEF
- Mídia Social do 1º CGCFEx
- Telefone convencional
- Aplicativo de Rede Social de Mensagens Instantâneas
- E-mail

Como o CML, Grandes Comandos (G Cmdo), Organizações Militares Diretamente Subordinadas (OMDS) e Organizações Militares Diretamente Vinculadas (OMDV) têm acesso ao calendário de obrigações Patrimoniais, Tributárias e Financeiras? (pode ser mais de uma opção).

- Boletins Informativos da SEF
- Visita de Orientação da SEF
- Visita de Orientação do 1º CGCFEx
- Mídia Social da SEF
- Mídia Social do 1º CGCFEx
- Telefone Convencional
- Aplicativo de Rede Social de Mensagens Instantâneas
- E-mail

Quanto às Tomadas de Contas Especiais (TCE), como o Sr tem acesso às informações do SISADE? (pode ser mais*de uma opção)

- Relatório do Operador do SISADE
- Acesso ao SISADE
- Despacho com o Ch 1º CGCFEx
- Contato com o CCIEx
- Não tem acesso

Por qual meio o Sr entra em contato com o 1º CGCFEx para retirada de dúvidas das atividades financeiras, de gestão ou administrativas*?
? (pode ser mais de uma opção).

- Telefone convencional
- Aplicativo de Rede Social de Mensagens Instantâneas
- E-mail
- Despacho com o Ch 1º CGCFEx
- Não tem contato

O Sr tem conhecimento qual o percentual de concessão do Ajuste de Contas*da SIP/1?

- Abaixo de 3% (inclusive)
- Acima de 3% e abaixo de 10% (inclusive)
- Acima de 10% e abaixo e 50% (inclusive)
- Acima de 50%
- Não sabe responder

O 1º CGCFEx tem apresentado soluções para as demandas do CML e seus G Cmdo, OMDs*e OMDV?

- Sim
- Não
- Em parte

Qual o grau de satisfação do Sr quanto à Visita de Auditoria do 1º CGCFEx? (1 é pouco satisfeito e 10 muito satisfeito). *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Qual o grau de satisfação do Sr quanto à Visita de Orientação Técnica do 1º CGCFEx? (1 é pouco satisfeito e 10 muito satisfeito). *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Qual o grau que o Sr atribui para às ações do 1º CGCFEx que auxiliam na preservação da imagem do Exército Brasileiro? (1 é pouco satisfeito e 10 muito satisfeito). *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Qual o grau que o Sr atribui para às ações do 1º CGCFEx visando auxiliar no atingimento de metas orçamentárias da SEF para o CML e seus G Cmdo, OMDS e OMDV? (1 é pouco satisfeito e 10 muito satisfeito). *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Qual o grau que o Sr atribui para às ações do 1º CGCFEx para a redução de Restos à Pagar e Saldos Alongados do CML e seus G Cmdo, OMDS e OMDV? (1 é pouco satisfeito e 10 muito satisfeito). *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Qual o grau que o Sr atribui para às ações do 1º CGCFEx no CML e seus G Cmdo, OMDS e OMDV para a elaboração dos Planos de Gestão e Plano de Gestão de Risco e seu acompanhamento? (1 é pouco satisfeito e 10 muito satisfeito). *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

APÊNDICE B

O PAPEL DOS CGCFEX COMO BRAÇO OPERATIVO DA SEF E INTEGRADOR COM OS COMANDOS MILITARES DE ÁREA (Perguntas ao Ordenador de Despesas do CML)

Esta Pesquisa pretende identificar os serviços executados pelo 1º CGCFEx; identificar e selecionar os processos orçamentários e financeiros do Comando Militar do Leste (CML) com potencial para serem racionalizados e; compreender o que esse G Cmdo espera do 1º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (1º CGCFEx). As perguntas serão direcionadas ao OD do Cmdo CML.

Como o Sr tem conhecimento das Orientações da Secretaria de Economia e Finanças (SEF)? (pode ser mais de uma opção)

- Boletins Informativos da SEF
- Visita de Orientação da SEF
- Visita de Orientação do 1º CGCFEx
- Mídia Social da SEF
- Mídia Social do 1º CGCFEx
- Telefone convencional
- Aplicativo de Rede Social de Mensagens Instantâneas
- E-mail

Como o Cmdo CML têm acesso ao calendário de obrigações Patrimoniais, Tributárias e Financeiras? (pode ser mais de uma opção).

- Boletins Informativos da SEF
- Visita de Orientação da SEF
- Visita de Orientação do 1º CGCFEx
- Mídia Social da SEF
- Mídia Social do 1º CGCFEx
- Telefone Convencional
- Aplicativo de Rede Social de Mensagens Instantâneas
- E-mail

Qual o grau que o Sr atribui para às ações do 1º CGCFEx que auxiliam na preservação da imagem do Exército Brasileiro (1 é pouco satisfeito e 10 muito satisfeito). *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Qual o grau que o Sr atribui para às ações do 1º CGCFEx visando auxiliar no atingimento de metas orçamentárias da SEF para o Cmdo CML (1 é pouco satisfeito e 10 muito satisfeito).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Qual o grau que o Sr atribui para às ações do 1º CGCFEx para a redução de Restos à Pagar e Saldos Alongados do Cmdo CML ? (1 é pouco satisfeito e 10 muito satisfeito).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual o grau que o Sr atribui para às ações do 1º CGCFEx no Cmdo CML para a elaboração dos Planos de Gestão e Plano de Gestão de Risco e acompanhamento? (1 é pouco satisfeito e 10 muito satisfeito).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

APÊNDICE C

O PAPEL DOS CGCFEX COMO BRAÇO OPERATIVO DA SEF E INTEGRADOR COM OS COMANDOS MILITARES DE ÁREA (Perguntas ao Fiscal Administrativo do CML)

Esta Pesquisa pretende identificar os serviços executados pelo 1º CGCFEx; identificar e selecionar os processos orçamentários e financeiros do Comando Militar do Leste (CML) com potencial para serem racionalizados e; compreender o que esse G Cmdo espera do 1º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (1º CGCFEx). As perguntas serão direcionadas ao OD do Cmdo CML.

Como o Sr tem conhecimento das Orientações da Secretaria de Economia e Finanças (SEF)? (pode ser mais de uma opção)

- Boletins Informativos da SEF
- Visita de Orientação da SEF
- Visita de Orientação do 1º CGCFEx
- Mídia Social da SEF
- Mídia Social do 1º CGCFEx
- Telefone convencional
- Aplicativo de Rede Social de Mensagens Instantâneas
- E-mail

Como o Cmdo CML têm acesso ao calendário de obrigações Patrimoniais, Tributárias e Financeiras? (pode ser mais de uma opção).

- Boletins Informativos da SEF
- Visita de Orientação da SEF
- Visita de Orientação do 1º CGCFEx
- Mídia Social da SEF
- Mídia Social do 1º CGCFEx
- Telefone Convencional
- Aplicativo de Rede Social de Mensagens Instantâneas
- E-mail

Quanto às Tomadas de Contas Especiais (TCE), como o Sr tem acesso às informações do SISADE? (pode ser mais de uma opção) *

- Relatório do Operador do SISADE
- Acesso ao SISADE
- Despacho com o Ch 1º CGCFEx
- Contato com o CCIEx
- Não tem acesso

Por qual meio o Sr entra em contato com o 1º CGCFEx para retirada de dívidas das atividades financeiras, de gestão ou administrativas? (pode ser mais de uma opção). *

- Telefone convencional
- Aplicativo de Rede Social de Mensagens Instantâneas
- E-mail
- Despacho com o Ch 1º CGCFEx
- Não tem contato

O 1º CGCFEx tem apresentado soluções para as demandas do Cmdo CML? *

- Sim
- Não
- Em parte

Qual o grau de satisfação do Sr quanto à Visita de Auditoria do 1º CGCFEx? (1 é pouco satisfeito e 10 muito satisfeito). *

- | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Qual o grau de satisfação do Sr quanto à Visita de Orientação Técnica do 1º CGCFEx? (1 é pouco satisfeito e 10 muito satisfeito). *

- | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

Qual o grau que o Sr atribui para às ações do 1º CGCFEx que auxiliam na preservação da imagem do Exército Brasileiro (1 pouco satisfeito e 10 muito satisfeito). *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Qual o grau que o Sr atribui para às ações do 1º CGCFEx visando auxiliar no atingimento de metas orçamentárias da SEF para o Cmdo CML (1 pouco satisfeito e 10 muito satisfeito).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Qual o grau que o Sr atribui para às ações do 1º CGCFEx para a redução de Restos à Pagar e Saldos Alongados do Cmdo CML ? (1 é pouco satisfeito e 10 muito satisfeito).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual o grau que o Sr atribui para às ações do 1º CGCFEx no Cmdo CML para a elaboração dos Planos de Gestão e Plano de Gestão de Risco e acompanhamento? (1 é pouco satisfeito e 10 muito satisfeito).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários