



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO



Cap QCO Adm Giuvânia Streppel Hoppen

**OS REFLEXOS DA CENTRALIZAÇÃO DO PROCESSO DE
EXAME DE PAGAMENTO DE PESSOAL NO ÂMBITO DA
GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA-RS**

Rio de Janeiro
2018

Cap QCO GIUVÂNIA STREPPEL HOPPEN

**OS REFLEXOS DA CENTRALIZAÇÃO DO PROCESSO DE EXAME DE
PAGAMENTO DE PESSOAL NO ÂMBITO DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA-
RS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais como
requisito parcial para a obtenção do Grau
de Especialização em Ciências
Militares

Orientador: TC Int Gustavo Araújo Delgado

**Rio de Janeiro
2018**

Cap QCO GIUVÂNIA STREPPEL HOPPEN

**OS REFLEXOS DA CENTRALIZAÇÃO DO PROCESSO DE EXAME DE
PAGAMENTO DE PESSOAL NO ÂMBITO DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA-
RS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais como
requisito parcial para a obtenção do Grau
de Especialização em Ciências
Militares

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Gustavo Araújo Delgado - TC Int – 1º Membro
Escola de Formação Complementar do Exército

Luciano Rovani - Maj Art – 2º Membro
Escola de Formação Complementar do Exército

RESUMO

O processo de pagamento de pessoal é uma atividade administrativa que requer bastante atenção, tendo em vista o volume de recursos empregados, a vasta legislação envolvida e sua forma descentralizada de execução, que demanda um eficiente mecanismo de controle. Assim, o processo de exame de pagamento de pessoal demonstra ser uma ferramenta essencial para acompanhamento e fiscalização dos atos praticados nessa atividade. Nesse contexto, buscando atingir os objetivos estratégicos do Exército, o Chefe do Estado-Maior do Exército, por meio da Portaria nº 295, de 17 de dezembro de 2014, expediu a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro que elegeu o Projeto de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria (PRORASAM) como referência para, preservadas as peculiaridades de cada guarnição, orientar a condução do processo de racionalização. A referida orientação tem por finalidade a busca constante e sistemática da melhoria e inovação dos processos, dos métodos, das relações interpessoais, funcionais e de subordinação, de modo a encontrar soluções eficientes e eficazes para os problemas administrativos, sempre com o foco no usuário dos processos e na qualidade dos resultados. A partir disso, foi proposto a centralização de alguns processos, dentre eles, o de pagamento de pessoal da guarnição e o seu correspondente exame, o que gerou uma série de implicações. Este trabalho apresenta o funcionamento e os primeiros resultados da centralização do processo de exame de pagamento de pessoal, identificando os impactos produzidos. Para isso, foi realizado uma revisão teórica do assunto que envolveu estudo de normas, legislação e outros documentos pertinentes, além da coleta de dados a partir de indicadores de desempenho, questionários, relatórios, cronogramas, entre outros. Com base nesses dados, foram realizadas avaliações acerca das vantagens, problemas, oportunidades de melhoria ou recomendações que poderiam contribuir para aperfeiçoar a atividade desenvolvida.

Palavras-chave: Racionalização Administrativa, Exame de Pagamento de Pessoal, Centralização

ABSTRACT

The personnel payment process is an administrative activity that requires a lot of attention, considering the volume of resources employed, the vast legislation involved and its decentralized form of execution, which demands an efficient control mechanism. Thus, the personnel payment examination process proves to be an essential tool for monitoring and supervising the actions performed in this activity. In this context, in order to achieve the strategic objectives of the Army, the Chief of Staff of the Army, through Ordinance No. 295, of December 17, 2014, issued the Administrative Rationalization Directive of the Brazilian Army that elected the Rationalization Project Administrative Office of the Santa Maria Garrison (PRORASAM) as a reference for guiding the process of rationalization, preserving the peculiarities of each garrison. The aim of this orientation is the constant and systematic search of the improvement and innovation of processes, methods, interpersonal, functional and subordination relationships, in order to find efficient and effective solutions to administrative problems, always with a focus on the user of processes and the quality of results. From this, it was proposed the centralization of some processes, among them, the personnel payment of the garrison and its corresponding examination, which generated a series of implications. This work presents the operation and the first results of the centralization of the personnel payment examination process, identifying the impacts produced. For that, a theoretical review of the subject was carried out, which involved the study of norms, legislation and other pertinent documents, as well as the collection of data from performance indicators, questionnaires, reports, schedules, among others. Based on these data, evaluations were made about the advantages, problems, opportunities for improvement or recommendations that could contribute to improve the activity developed.

Keywords: Administrative Rationalization, Personnel Payment Examination, Centralization

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NO EXÉRCITO BRASILEIRO	7
2.1.1 Diretriz de racionalização administrativa do Exército Brasileiro	7
2.2 A GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA.....	9
2.2.1 A racionalização administrativa na guarnição de Santa Maria	9
2.3 PROCESSO DE PAGAMENTO DE PESSOAL	10
2.3.1 Pagamento de pessoal na guarnição de Santa Maria	11
2.4 PROCESSO DE EXAME DE PAGAMENTO DE PESSOAL.....	15
2.4.1 Funcionamento do processo de exame de pagamento de pessoal na guarnição de Santa Maria.....	19
3 METODOLOGIA	22
4 RESULTADOS.....	24
4.1 DO QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS EQUIPES DE EXAME DE PAGAMENTO	24
4.2 DO QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS OM ENVOLVIDAS NO PROCESSO DE EXAME DE PAGAMENTO	25
4.3 DOS INDICADORES DE DESEMPENHO.....	30
5 DISCUSSÃO E RECOMENDAÇÕES	33
6 CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO PARA EQUIPE DE EXAME DE PAGAMENTO ...	44
APÊNDICE B -QUESTIONÁRIO PARA AS OM.....	47

1 INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro (EB), para melhor atender às novas exigências da Administração Pública Federal, está continuamente empenhado na busca por sua transformação.

A racionalização administrativa surgiu com o objetivo de alcançar melhoria e inovação de processos, dos métodos e das estruturas administrativas, de forma a encontrar soluções eficientes e eficazes para os diversos problemas, sendo condição necessária, o compromisso com a qualidade do resultado.

O processo de pagamento de pessoal é uma atividade administrativa de grande relevância para o EB, tendo em vista o volume de recursos aplicados (aproximadamente 85% do orçamento dedicado ao EB) e sua forma descentralizada de execução, que requer um eficiente mecanismo de controle.

Neste contexto, o exame de pagamento de pessoal é um processo que se apresenta como importante instrumento de controle interno, que contribui para a fiscalização e acompanhamento dos atos praticados, com o objetivo de assegurar que sejam observados os princípios constitucionais norteadores desses atos:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] (BRASIL, 1988)

O processo de racionalização administrativa na guarnição de Santa Maria- RS (Gu SM) está em curso desde o ano de 2014. Em decorrência disso, o processo de pagamento de pessoal foi um dos eleitos para que fosse centralizado. Conseqüentemente, o exame de pagamento de pessoal, também necessitou ser centralizado, em cumprimento ao disposto pela Portaria nº 02-SEF, de 3 de fevereiro de 2014, que aprova as normas para o exame de pagamento de pessoal.

Neste cenário, o trabalho apresenta o funcionamento e os primeiros resultados da centralização do processo de exame de pagamento de pessoal na Gu SM, identificando oportunidades de melhoria e recomendações que poderiam contribuir para a viabilidade e efetividade da atividade desenvolvida.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Segundo Silva (2015), as primeiras iniciativas do EB voltadas para a adoção de ferramentas gerenciais, foram a partir do ano de 2003, com o Programa de Excelência Gerencial (PEG). Em 2007, foi criado o Sistema de Excelência Gerencial do Exército (SEG), que ampliou e deu prosseguimento ao PEG. As mudanças mais significativas resultantes dessas iniciativas foram a adoção de práticas como mapeamento de processos, avaliação diagnóstica da gestão, delimitação de fatores de custos e emprego de estruturas funcionais.

2.1.1 Diretriz de racionalização administrativa do Exército Brasileiro

Em 2012, o Comando do EB determinou que o Estado-Maior do Exército elaborasse uma diretriz para diminuição dos encargos administrativos das Organizações Militares. O resultado foi a elaboração da Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016), cujos objetivos são os seguintes:

- a. Implantar a cultura de inovação em todos os sistemas integrantes do Sistema Exército, a partir da Alta Administração, contribuindo para melhorar a gestão do bem público em toda a Instituição.
- b. Estabelecer a Sistemática de Racionalização Administrativa no Exército, para atender às demandas de cargos do Processo de Transformação.
- c. Aumentar o emprego de militares temporários especialistas e de prestadores de tarefa por tempo certo, minimizando a utilização de militares combatentes em atividades administrativas, contribuindo para que se tenha uma Força Terrestre mais eficiente, eficaz e efetiva (BRASIL, 2015)

O documento ainda estabelece o conceito de racionalização administrativa a ser adotado pelo Exército, no intuito de que todos os seus integrantes tenham pleno conhecimento do estado final desejado, que é o alcance da eficácia e da efetividade organizacional através da realização da gestão eficiente do bem público sob responsabilidade do Exército (BRASIL, 2015).

Entre as concepções que a diretriz busca difundir, conforme Brasil (2015), está o fato de que a racionalização não seja entendida necessariamente como a redução do emprego de recursos de qualquer natureza, mas sim, como a busca pela efetividade para o desenvolvimento de um processo, tendo a satisfação do cliente como principal foco. Desse modo, controles desnecessários e passos

intermediários que não agregam valor devem ser eliminados, permitindo-se a delegação de competência e a terceirização de atividades não essenciais, evitando-se duplicidades ou redundâncias, conferindo maior celeridade, melhorando a qualidade do gasto e reduzindo o custeio.

Para que o planejamento e a gestão dos processos no âmbito do EB sejam bem sucedidos, de acordo com Brasil (2015), é preciso o alcance conjunto da eficiência, eficácia e efetividade.

Conforme Brasil (2015), trabalhar com eficiência é objetivar produzir um nível ideal de serviços consumindo menos recursos, ou seja, é a capacidade do administrador de obter bons resultados utilizando a menor quantidade de recursos possíveis.

Para Brasil (2015), entende-se eficácia como sendo o alcance dos objetivos propostos na missão organizacional e nas estratégias do Exército, sejam elas no nível estratégico, operacional ou tático, podendo ser monitorada por indicadores e padrões previamente estabelecidos pelas próprias Organizações Militares (OM).

Ainda de acordo com Brasil (2015), efetividade deve ser entendida como a medida do alcance das ações do Exército considerando os seus principais propósitos.

Conforme a diretriz, a metodologia da racionalização administrativa a ser utilizada pelo EB, contempla cinco fases principais. Inicialmente devem ser analisadas a missão do órgão, sua visão de futuro e os ambientes interno e externo. Posteriormente, os processos devem ser mapeados, aperfeiçoados e inovados para permitir o efetivo cumprimento da missão. Em seguida, realiza-se a verificação das estruturas físicas e organizacionais relacionando-as às demandas dos processos, concluindo pela manutenção, adequação ou mesmo extinção de estruturas, devido à otimização e integração de processos. A próxima fase é o levantamento dos recursos humanos, em número e em capacitação, suficientes para a realização dos processos, consubstanciados em cargos. E, finalmente, disponibiliza-se o pessoal necessário para o preenchimento dos cargos considerados essenciais para a execução das atividades administrativas.

Essa metodologia ainda prevê que a capacitação do pessoal, o grande emprego de meios de tecnologia da informação e comunicações e a adoção de uma visão inovadora da gestão, devem estar presentes em todo o estudo, de forma a

atingir uma racionalização com o emprego de soluções criativas e que tenham como foco a efetividade da gestão do bem público.

Para validar a metodologia prevista, foi determinado o estabelecimento de projetos-pilotos na Alta Administração da Força e em OM não operacionais com processos administrativos comuns para que depois possam ser replicados para todo o Exército.

2.2 A GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA

A guarnição de Santa Maria é uma das maiores do país. Nela ficam situadas 20 OM, sendo que dessas, dez são Unidades Gestoras (UG): Cmdo 3ª DE, Cmdo 6ª Bda Inf Bld, 1ºRCC, 3º GAC AP, 4º B Log, 29º BIB, DSSM, Pq R Mnt/3, HgeSM, CMSM e as demais, são vinculadas: B Adm Gu SM, Cia C 3ª DE, Cia C 6ª Bda Inf Bld, CISM, CA Sul, 3ª Cia Com Bld, 26º Pel PE, 6ª Bia AAe AP, CIBld e 6º Esq C Mec. Além disso, é sede de Órgão Pagador de Inativos e Pensionistas.

2.2.1 A racionalização administrativa na guarnição de Santa Maria

A análise do ambiente interno da Guarnição de Santa Maria, realizada por meio de seu Plano de Gestão no ano de 2011, indicou o emprego de um elevado número de militares fora das atividades-fim das OM, por estarem voltados ao cumprimento das atividades administrativas, o que consistia no principal óbice ao alcance de uma maior operacionalidade das tropas (BRASIL, 2011).

A partir dos dados obtidos por meio desta análise, foi realizado o estudo de viabilidade do programa de racionalização administrativa da Gu SM, cujo objetivo geral era conceber, formular e implementar um novo modelo de gestão administrativa dessa guarnição. Isso seria feito com base no estudo dos processos existentes, para definir: os graus de integração possíveis para cada um, as ferramentas de gestão e a estrutura organizacional. Os objetivos específicos eram analisar os processos e a estrutura de gestão administrativa em vigor; redesenhar os novos processos e estruturas, propor um novo modelo de gestão administrativa de guarnição e implantar o modelo proposto. Tudo isso para que as OM pudessem se dedicar prioritariamente às suas atividades-fim (BRASIL, 2011).

O referido estudo foi apresentado ao Estado-Maior do Exército (EME), que o aprovou em 16 de setembro de 2011. Foi criado, assim, o Programa de

Racionalização Administrativa de Santa Maria, sendo designado, a partir de então, pela sigla PRORASAM. Em seguida, o EME expediu a Diretriz para a implantação da 1ª fase do PRORASAM em 23 de novembro de 2012. Esse documento determinava que ao Estado-Maior do Exército devesse utilizar o PRORASAM como piloto na gestão de guarnições de grande vulto. (BRASIL, 2012).

Dos 92 processos analisados previamente no âmbito da Gu SM, 5 (cinco) foram incluídos na 1ª fase do PRORASAM, cada um constituindo um projeto específico dentro do Programa: Pagamento de Pessoal; Assuntos de Justiça; Aquisições, Licitações e Contratos; Identificação de Pessoal e Fardamento (controle e distribuição). (BRASIL, 2012).

2.3 PROCESSO DE PAGAMENTO DE PESSOAL

A atividade de pagamento de pessoal no âmbito do Exército Brasileiro (EB) se constitui em um sistema de processamento mensal de direitos, descontos ou indenizações aos militares e servidores civis ativos, inativos e pensionistas, consubstanciados em normas e dispositivos legais como a Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, que dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas, e o Decreto nº 4.307, de 18 de julho de 2002, que a regulamenta e demais dispositivos legais atinentes a servidores civis.

O Sistema Automático de Pagamento de Pessoal (SIAPPES) entrou em funcionamento a partir da década de 80, abrangendo o conjunto de normas e rotinas estabelecidas para a codificação da legislação econômico-financeira em vigor, de forma a permitir a geração automática de vantagens pecuniárias, a realização de cálculos, a efetivação de saques e descontos comandados pelas UG e a impressão de contracheques e relatórios diversos, através do processamento automático de dados relativos ao pagamento de militares da ativa, inativos e pensionistas. Através do Acórdão 782/2004 da primeira câmara do Tribunal de Contas da União que relatou diversas falhas de segurança no SIAPPES, foi determinado sua substituição. Desde então, o denominado Sistema Integrado de Pagamento de Pessoal (SIPPES) vem sendo preparado para substituir o sistema SIAPPES. Atualmente, os dois sistemas estão sendo utilizados concomitantemente.

Já o pagamento dos servidores civis da ativa, inativos e pensionistas é feito pelo Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE).

2.3.1 Pagamento de pessoal na guarnição de Santa Maria

Dando prosseguimento às atividades do PRORASAM, foi expedido pelo EME a Portaria 257, de 30 de dezembro de 2013, que dispôs sobre a vinculação dos Códigos das OM (CODOM) da Guarnição de Santa Maria ao CODOM do Cmdo da 3ª DE:

Art. 1º Aprovar a vinculação dos CODOM das OM participantes do PRORASAM, para fins de pagamento de pessoal, conforme descrito abaixo:

- a. para o pagamento a partir de abril de 2014, vincular o CODOM do Cmdo 6ª Bda Inf Bld (024208), Cia Cmdo 6ª Bda Inf Bld (029702), do 26º Pel PE (065557) e da 3ª Cia Com Bld (032144) ao CODOM do Cmdo 3ª DE (023804);
- b. para o pagamento a partir de julho de 2014, vincular o CODOM do 1º RCC (068718), do CI Bld (015537) e do 6º Esqd C Mec (050146) ao CODOM do Cmdo 3ª DE (023804); e
- c. para o pagamento a partir de outubro de 2014, vincular o CODOM do 29º BIB (007203), do 3º GAC AP (058008), da 6ª Bia AAAe (013052) e do 4º B Log (011007) ao CODOM do Cmdo 3ª DE (023804). (BRASIL, 2014a)

As demais vinculações ocorreram:

- em 2015, com a Portaria nº 020-EME, de 21 de janeiro de 2015, onde foram vinculados mais quatro CODOM ao Cmdo da 3ª DE: Pq R Mnt/3 - CODOM 064915, DSSM - CODOM 044453, HGuSM - CODOM 061408 e CMSM - CODOM 020842, e com a Portaria nº 17-SEF, de 11 de maio de 2015, vinculando o CAA Sul- CODOM 015594;
- em 2017, com a Portaria nº 59-SEF, de 05 de dezembro de 2017, que vinculou a B Adm Gu SM – CODOM 001388. Ainda, em 2017, o CAA Sul passou a denominar-se CA Sul- CODOM 015693 e o HGuSM, passou a ser HGeSM – CODOM 061416.

De acordo com as Normas de Funcionamento da Seção de Pagamento de Pessoal da Guarnição de Santa Maria (SPPGuSM) de 2016, as ações de coordenação do processo de pagamento de pessoal na guarnição são realizadas pelo Comando da 3ª DE, que abrange o pagamento dos militares e servidores civis da ativa, militares inativos e servidores civis aposentados, pensionistas de militares e de servidores civis, conforme os quantitativos apresentados a seguir:

QUADRO 1: Efetivo ATIVA mês junho/2018 da guarnição de Santa Maria

ORDEM	OM	MILITARES	FUNCIONÁRIO CIVIL	TOTAL
1	Cmdo 3º DE	58	2	60
2	Cmdo 6ª Bda Inf Bld	30	2	32
3	B Adm Gu SM	167		167
4	1º RCC	550		550
5	29º BIB	792		792
6	4º B Log	516		516
7	3º GAC AP	529		529
8	C I Bld	283		283
9	CMSM	267	47	314
10	H Ge SM	308	41	349
11	Pq R Mnt/3	493	10	503
12	CA Sul	193		193
13	6ª Bia AAAe AP	201		201
14	3ª Cia Com Bld	155		155
15	6º Esqd C Mec	184		184
16	DSSM	36	2	38
17	CISM	70		70
18	26º Pel PE	51		51
19	Cia C 3ª DE	331		331
20	Cia C 6ª Bda Inf Bld	214		214
TOTAL		5.428	104	5.532

FONTE: Relatório nominal Centro de Pagamento do Exército (CPEX)

QUADRO 2: Efetivo INATIVOS E PENSIONISTAS mês junho/2018 da Gu SM

ESPECIFICAÇÃO	TOTAL
Militar Inativo	1.994
Servidor Civil Inativo	153
Total Inativos	2.147
Pensionista Militar	1.974
Pensionista Civil	59
Total Pensionistas	2.033
TOTAL GERAL	4.180

FONTE: Relatório nominal CPEX

As ações que geram direito ou desconto pecuniário são de exclusiva responsabilidade das OM, que as publicam em seu boletim, encaminhando-o à

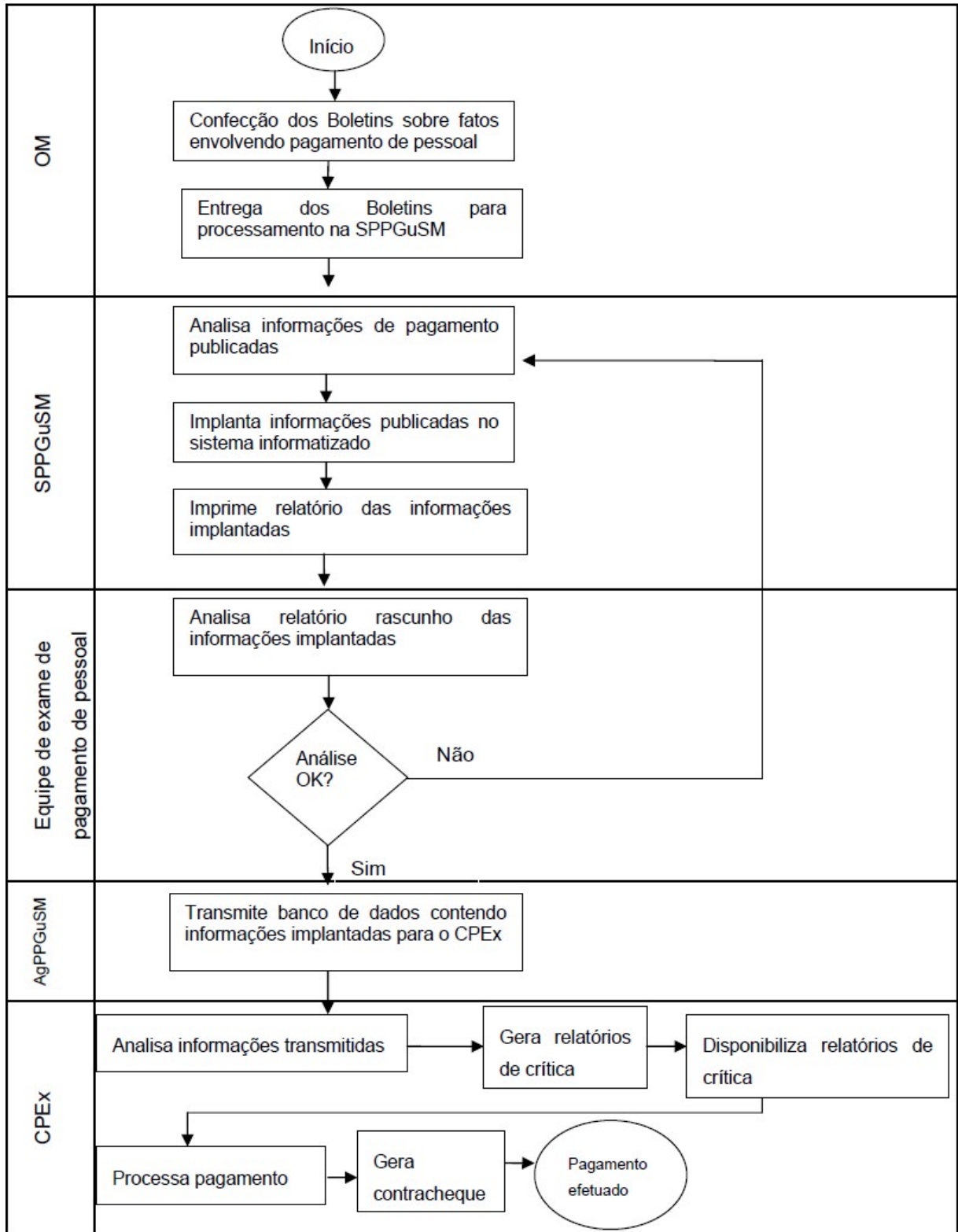
SPPGuSM, para que os operadores executem o preenchimento dos FAP (Formulário de Alteração de Pagamento), FIP (Formulário de Implantação de Pagamento), e demais documentos pertinentes ao sistema. Ao término desse preenchimento, o relatório dos lançamentos é entregue para a equipe de exame de pagamento, que irá realizar a conformidade dos lançamentos com os respectivos boletins. Caso o relatório apresente alguma incorreção ou incompatibilidade, o operador responsável é informado para tratar da retificação do problema e novamente submeter à conferência da equipe de exame. Somente após o aval da equipe sobre todos os lançamentos, é que o banco de dados contendo os relatórios é remetido para o CPEX, pelo Agente Pagador de Pessoal da Guarnição (AgPPGuSM), oficial superior que recebeu do Comandante da 3ª DE, delegação de competência para exercer a função de Ordenador de Despesas (OD) para fins de pagamento de pessoal. Após essa remessa, os relatórios dos lançamentos são impressos, juntamente com os respectivos comprovantes de envio e novamente são submetidos à equipe de exame de pagamento para conferência.

Os encargos e atribuições das OM e da SPPGuSM têm seus prazos alinhados aos estabelecidos no calendário de pagamento do CPEX e, portanto, só por esse órgão podem ser alterados. Por essa razão, as informações remetidas pelas OM que não possam ser processadas pela SPPGuSM, dentro do prazo limite do calendário de fechamento do pagamento de cada mês, ficarão para o pagamento do mês seguinte.

A SPPGuSM e as OM da Gu devem acompanhar as alterações de pagamento de pessoal através dos relatórios de críticas disponibilizados pelo CPEX.

O processamento mensal segue o cronograma previamente estabelecido pelo CPEX, expresso de forma sucinta, conforme FIGURA 1:

FIGURA 1: Processo pagamento de pessoal na guarnição de Santa Maria



FONTE: A autora (2018)

2.4 PROCESSO DE EXAME DE PAGAMENTO DE PESSOAL

O processo de exame de pagamento de pessoal está regrado pela Portaria nº 02-SEF, de 3 de fevereiro de 2014, que aprova as normas para o exame de pagamento de pessoal (EB90-N-02.001), cujo objetivo é o que segue:

Art. 2º O exame de pagamento de pessoal tem como objetivo controlar e fiscalizar a atividade de pagamento de pessoal, por meio da análise dos documentos disponibilizados pelo Centro de Pagamento do Exército (CPEX) e pela verificação da correção dos dados constantes dos arquivos de pagamento das Unidades Gestoras/Órgãos pagadores (UG/OP), considerando a legislação e os fatos geradores de direitos e de obrigações, referentes à remuneração. (BRASIL,2014b,p.1)

De acordo com a Portaria, o exame de pagamento de pessoal deve ser realizado mensalmente, tem caráter obrigatório abrange o pagamento e os contracheques dos militares e dos servidores civis, da ativa, dos inativos e dos pensionistas vinculados à Unidade Gestora/Órgão Pagador (UG/OP). (BRASIL, 2014b)

Para a realização do exame de pagamento de pessoal, o OD deverá designar em Boletim Interno a equipe encarregada, que será chefiada por um oficial ou subtenente/sargento, o qual terá, no mínimo, um auxiliar (oficial, subtenente, sargento, cabo reengajado, ou servidor civil). Porém, para atender ao princípio da segregação de funções, nenhum dos membros poderá pertencer à Seção de Inativos e Pensionistas ou ao setor que trate do pagamento de pessoal da UG, ao Setor de Pessoal, ao Setor Financeiro, ao Setor de Conformidade de Registro de Gestão e, caso existam, à Assessoria de Apoio para Assuntos Jurídicos e Assessoria Técnico-Normativa. (BRASIL, 2014b)

Para exercer a função de chefe ou auxiliar da equipe de exame de pagamento de pessoal, os militares recém-chegados terão que, obrigatoriamente, ter participado da instrução sobre o exame de pagamento de pessoal, ministrada para os Quadros da UG/OP. (BRASIL, 2014b)

Serão examinados, obrigatoriamente, os contracheques dos implantados, dos reincluídos, dos transferidos no mês para a UG/OP, dos apresentados pela primeira vez na Seção de Inativos e Pensionistas (SIP), dos que mudaram de situação (invalidez, reforma, etc.), dos pensionistas que receberam o seu primeiro pagamento e outros casos a critério do OD.

Os militares da ativa, os militares inativos, os servidores públicos civis na ativa, os servidores civis aposentados, os pensionistas militares e os pensionistas civis terão seus contracheques examinados por amostragem, escolhidos pelo Ordenador de Despesas (OD) com base no disposto a seguir:

TABELA 1: Efetivo anual a ser examinado

Efetivo total da UG	Efetivo anual mínimo da UG a ser examinado
Até 249	100%
De 250 a 499	82%
De 500 a 749	69%
De 750 a 999	59%
De 1.000 a 2.499	52%
De 2.500 a 4.999	30%
De 5.000 a 9.999	18%
De 10.000 a 24.999	10%
A partir de 25.000	5%

FONTE: BRASIL(2014b).

De acordo com Brasil (2014b), nas UG com encargos de pagamento de pessoal inativo e pensionistas, a amostragem deverá ser segmentada em três universos: militares e servidores civis na ativa; militares inativos e servidores civis aposentados; e pensionistas militares e civis.

Ainda, conforme Brasil (2014b), devem ser observados as seguintes questões:

- a) publicação, em Boletim Interno da UG, da relação mensal com o nome dos escolhidos pelo OD para terem seus contracheques examinados;
- b) os agentes da administração que trabalham nas seções que geram direitos remuneratórios ou processam pagamento de pessoal, deverão ter os seus contracheques examinados, no mínimo, duas vezes ao ano;
- c) a equipe responsável pela realização do exame de pagamento de pessoal poderá ser escalada por um período de até 03 (três) meses, a critério do OD, sendo vedada a recondução por mais de uma vez;
- d) na composição da equipe de exame de pagamento de pessoal, 1 (um) de seus integrantes deverá ter participado da equipe anterior, a fim de viabilizar o acompanhamento do trabalho desenvolvido, assegurando que os problemas

pendentes sejam solucionados ou, caso contrário, que sejam tomadas as medidas cabíveis para solução.

Os prazos para a execução dos procedimentos das presentes normas são os constantes no calendário de eventos, conforme QUADRO 3:

QUADRO 3 : Calendário de eventos

EVENTO	PRAZO
1. Designação, em Boletim Interno da UG, da equipe encarregada do exame de pagamento de pessoal.	Até o dia 25 (vinte e cinco) do mês anterior ao mês a que se refere o pagamento.
2. Conferência do FIP/FAP digital com as respectivas publicações em BI.	Após o encerramento das alterações relativas ao pagamento a ser processado, conforme calendário da UG e antes do término do prazo disponibilizado pelo CPEX, para a UG elaborar o FIP/FAP digital, antecedendo o despacho do documento com o OD.
3. Verificação do cumprimento do constante do despacho do OD no relatório do mês anterior.	
4. Registro da conformidade dos documentos.	No máximo 03 (três) dias após a transmissão do FIP/FAP digital (transmissão inicial).
5. Publicação, em BI, dos escolhidos pelo OD para terem os contracheques examinados.	
6. Conferência do FIP/FAP digital (transmissão complementar) com as inconsistências apresentadas nos relatórios de crítica do CPEX e as publicações em BI.	Após a 1ª corrida de pagamento (disponibilização dos relatórios de crítica) e antes da transmissão complementar.
7. Conferência do relatório de exclusão de descontos pelo OD, gerado pelo SISCONSIG, com as publicações em BI.	Após a 2ª corrida de pagamento.
8. Análise do mérito dos saques e dos descontos e elaboração das Fichas Auxiliares.	Entre a remessa do FIP/FAP digital (transmissão inicial) e a disponibilização dos relatórios pelo CPEX.
9. Coleta dos relatórios e dos documentos necessários ao exame.	Até três dias úteis antes do final do mês a que se refere o pagamento (limite para o CPEX disponibilizar os relatórios).
10. Conclusão do exame e apresentação do Relatório ao OD.	Até o 2º dia útil do mês subsequente ao que se refere o pagamento.
11. Publicação, em BI, do Relatório com o despacho do OD.	Até o 4º dia útil do mês subsequente ao que se refere o pagamento.
12. Remessa do Relatório de Exame de Pagamento de Pessoal à ICFEx de vinculação.	Até o 10º dia útil do mês subsequente ao que se refere o pagamento, dando entrada na ICFEx de vinculação. Efetuar juntamente com o Relatório de Prestação de Contas Mensal (RPCM).

Fonte: ANEXO A (BRASIL, 2014)

A documentação básica a ser coletada para análise do pagamento, conforme o determinado pela Portaria, envolve: Ficha de Implantação de Pagamento/Ficha de Alteração de Pagamento, boletins com a publicação de direitos e obrigações relativas ao pagamento de pessoal, Relatório de Exame de Pagamento do mês anterior, Relatórios de Crítica de Militares da Ativa (PPM), de Militares Inativos (PPI), de Pensionistas (PPT) e de Pecúnia (PPZ), bem como informações de inclusão e de exclusão de beneficiários de pagamento, Relatório Nominal, contendo os dados

peçoais e a relação dos contemplados no mês, Relatório de Pagamento com Alteração (PPF), Espelho de Contracheque, Ficha Financeira (anos anteriores) ou pesquisa financeira (do ano), Ficha Cadastro, Relatório de Contracheques Negativos, Relatório das Inconsistências Bancárias relativas ao pagamento do mês anterior, com os respectivos comprovantes do pagamento ou recolhimento ao CPEx, Relatório de Exclusão de Descontos pelo OD, no Sistema de Consignações do Exército (SISCONSIG), e Processos de pagamento de despesas de exercícios anteriores.

Para o exame dos contracheques, torna-se necessário a elaboração das fichas auxiliares dos designados pelo OD, sendo que os documentos previstos pela Portaria para essa atividade são:

- a) de militar da ativa: Histórico de Pessoal (Folha de Alterações) e Declaração de Beneficiários.
- b) de militar na inatividade: cálculo inicial de proventos, comprovantes de situações excepcionais (ex-combatente, asilado, reforma por força de legislação específica, sentenças judiciais, etc.), Declaração de Beneficiários.
- c) de pensionista de militar: Título de Pensão Militar, Declaração de Beneficiários.
- d) de servidor público civil na ativa: Assentamentos.
- e) de servidor público civil aposentado: Título na Inatividade.
- f) de pensionista de servidor público civil: Título de Pensão Provisório (TPP) ou Definitivo (TPD) e Declaração de Beneficiários.

A Portaria, ainda prevê no seu Art. 8º, que a equipe designada para o exame de pagamento, que inclui o exame dos contracheques nas situações apresentadas, deverá efetuar a análise e a comparação da documentação coletada, procedendo:

- I - à conferência das informações contidas no FIP/FAP digital com as respectivas publicações em BI, antes de os documentos serem despachados com o OD e, também, após a disponibilização dos relatórios para a verificação no Setor de Pessoal, se os contemplados no relatório nominal estão vinculados à UG/OP para fins de pagamento. Para tanto o Chefe do Setor de pessoal deverá fornecer relação atualizada com o efetivo existente da UG e UG vinculadas (quando for o caso), e a equipe deverá fazer constar no relatório as divergências encontradas;
- II - à conferência dos relatórios de crítica, disponibilizados pelo CPEx após a 1ª corrida de pagamento, confrontando com as retificações lançadas no FIP/FAP digital para transmissão complementar com as respectivas publicações em BI;
- III - à conferência das informações contidas no Relatório de Exclusão de Descontos pelo OD, gerado pelo SISCONSIG, com as respectivas publicações em BI;

- IV - à identificação, nos relatórios de crítica, dos incluídos e dos excluídos;
- V - ao exame de pagamento dos identificados, conforme o critério do inciso anterior, analisando a documentação básica coletada e verificando se os saques processados estão amparados pela legislação e autorizados mediante publicação em BI, bem como se as implantações, as exclusões, as reinclusões e as suspensões de direito à remuneração estão registradas em BI;
- VI - ao exame dos contracheques dos incluídos no mês, no arquivo de pagamento da UG/OP, e dos reincluídos após terem cessados os motivos de suspensão de pagamento;
- VII - ao exame dos contracheques dos beneficiários de pagamento transferidos para a UG/OP;
- VIII - ao exame dos contracheques dos militares, dos servidores públicos civis na ativa ou em exercício, na inatividade e dos pensionistas relacionados pelo OD;
- IX - ao exame dos contracheques dos agentes da administração que trabalham nas seções envolvidas com o pagamento de pessoal e dos agentes que geram direitos remuneratórios e/ou processam pagamento de pessoal, conforme determinação do OD;
- X - à constatação de que os pagamentos de exercícios anteriores estão respaldados nos respectivos processos arquivados na UG/OP;
- XI - à verificação da execução dos pagamentos realizados pelo OP com recursos repassados pelo CPEX, com a publicação em BI da UG, oriundos de inconsistências bancárias e disponibilizados na conta “depósitos de terceiros” no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI);
- XII - à identificação, nos relatórios de crítica, dos militares e pensionistas vinculados à UG com o comando de suspensão de pagamento, verificando se o motivo persiste.
- XIII - à confrontação dos dados contidos no Relatório de Contemplados no Mês do CPEX com a Relação do Efetivo Existente na UG/OP, a ser confeccionada pelo Chefe do Setor de Pessoal da UG. (BRASIL, 2014b)

2.4.1 Funcionamento do processo de exame de pagamento de pessoal na guarnição de Santa Maria

Conforme as Normas de execução do exame de pagamento de pessoal na Gu SM de 2016, o processo deve ser realizado centralizadamente na SPPGuSM e abrangerá todas as OM vinculadas à UG do Cmdo 3ª DE. Além disso, todos os eventos estão estabelecidos visando o cumprimento do prescrito pela Portaria 02-SEF, de 3 de fevereiro de 2014.

O AgPPGuSM, designará a Equipe de Exame de Pagamento de Pessoal da Guarnição (EPPGuSM) dentro do universo do pessoal indicado pelas OM, que examinará o pagamento e os contracheques dos militares e servidores civis da ativa, militares inativos e servidores civis aposentados, pensionistas militares e civis, dentro dos percentuais previstos anualmente.

A EPPGuSM será nomeada por um período de 2 (dois) meses no período de fevereiro a novembro e mensal nos meses de dezembro e janeiro.

De acordo com as referidas normas, a composição da EEPPGuSM segue a seguinte distribuição:

- 01 (um) oficial da ativa - Chefe da equipe;
- 09 (nove) Subtenentes/Sargentos da ativa a cargo da 6ª Bda Inf Bld - membros; e
- 01 (um) Subtenente/Sargento da ativa do Pq R Mnt/3 – membro.

Para Chefe da equipe, concorrerão todos os oficiais da ativa disponíveis para o período considerado (exceto os Asp Of), designados conforme QUADRO 4:

QUADRO 4: Escala chefe de EEPPGuSM

Período	Chefe da Equipe
DEZ	A cargo do Pq R Mnt/3
JAN	A cargo do CA Sul
FEV/MAR	A cargo da 6ª Bda Inf Bld
ABR/MAIO	A cargo da 3ª DE
JUN/JUL	A cargo da 6ª Bda Inf Bld
AGO/SET	A cargo da 3ª DE
OUT/NOV	A cargo da 6ª Bda Inf Bld

Fonte: BRASIL (2016b)

Os militares escalados para integrar a EEPPGuSM ficarão vinculados, para cumprimento de expediente, ao Cmdo 3ª DE, não devendo participar das atividades que interfiram na realização do exame de pagamento. Antes de uma equipe dar início ao processo de exame de pagamento de pessoal, ela recebe um treinamento sobre como proceder, além de orientações a respeito da legislação envolvida.

Entre as atribuições das OM da Gu no que se refere ao exame, de acordo com Brasil (2016b), está a remessa mensal, até o dia 20, da relação nominal do efetivo existente para ser confrontado pela EEPPGuSM com a relação do efetivo pago, informado pelo CPEX.

Após a publicação em Boletim Divisionário dos relacionados para terem seus contracheques examinados, as OM também deverão providenciar o recolhimento das alterações/assentamentos dos militares e servidores civis que terão seus contracheques examinados no mês e entregá-las diretamente à EEPPGuSM na SPPGuSM, impreterivelmente até a data prevista em boletim. As faltas deverão ser

justificadas por escrito diretamente à SPPGuSM, em casos como férias, cursos, baixas, entre outros.

Ao término da realização do exame de pagamento centralizado, será confeccionado o relatório, conforme modelo previsto no ANEXO B, da Portaria. Desse relatório, resulta o despacho do AgPPGuSM para todas as OM envolvidas, onde é discriminado de forma clara e individual as medidas para a correção de cada falha ou a apuração de irregularidades. Essas medidas deverão responder as seguintes perguntas: por quem será feito, quando será feito, o que será feito, por que será feito.

Tanto o relatório e seus anexos, quanto o despacho do exame de pagamento são publicados em Boletim de Acesso Restrito do Cmdo da 3ª DE e remetidos à 3ª ICFEx, sendo essa a etapa final do processo.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado dentro de um processo científico e baseado em procedimentos metodológicos. Assim, nesta seção, será apresentada de forma clara e detalhada como o problema proposto pode ser solucionado, bem como quais critérios, estratégias e instrumentos serão utilizados no decorrer deste processo de solução e as formas pelas quais foram utilizados.

A trajetória desenvolvida pela presente pesquisa teve seu início na revisão teórica do assunto, através da consulta bibliográfica a documentos e trabalhos científicos (livros, artigos, legislação, normas, trabalhos de conclusão de curso e dissertações), a qual prosseguiu até a fase de análise dos dados coletados neste processo (discussão de resultados).

A coleta dos dados necessários para a obtenção da informação acerca dos resultados obtidos com a centralização do processo, no período proposto, foi extraído a partir de indicadores de desempenho e questionários aplicados aos membros da equipe de exame de pagamento de abril a setembro de 2018, e aos militares envolvidos na geração de direitos das OM envolvidas (Chefes de 1ª Seção ou Chefe do Setor de Pessoal) que foi respondido no mês de agosto de 2018, relatórios de exame de pagamento, soluções ao despacho de exame de pagamento, cronogramas de pagamento do CPEx e calendário de execução do exame de pagamento determinado pela Portaria nº 02 -SEF, de 3 de fevereiro de 2014.

O estudo foi limitado particularmente aos membros da equipe de exame de pagamento e militares envolvidos na geração de direitos das OM de forma a fornecer opiniões e observações atendessem aos requisitos exigidos para a consecução dos objetivos propostos.

Quanto à natureza, o presente estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa do tipo aplicada, por ter por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos relacionados ao estudo do processo de exame de pagamento centralizado na guarnição de Santa Maria, apresentando os primeiros resultados dessa centralização, identificando oportunidades de melhoria e recomendações que poderiam contribuir para a viabilidade e efetividade da atividade desenvolvida.

Serão, então, realizadas correlações e análises conjuntas entre os resultados obtidos e os dados reunidos com a revisão de literatura, de maneira a obter os subsídios necessários à solução do problema proposto.

4 RESULTADOS

Como descrito anteriormente, os dados obtidos foram baseados: em questionários aplicados às equipes de exame de pagamento nomeadas para o período envolvendo abril a setembro de 2018, em questionário direcionado aos geradores de direito das OM envolvidas que foram respondidos no mês de agosto de 2018 e em indicadores de desempenho.

4.1 DO QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS EQUIPES DE EXAME DE PAGAMENTO

Para a aplicação deste questionário, o universo selecionado correspondeu aos militares nomeados desde o mês de abril até setembro de 2018, totalizando 33 (trinta e três) pessoas. Os dados obtidos foram computados e os resultados serão apresentados a seguir.

O primeiro ponto levantado foi se estariam adequados os prazos determinados pela Portaria, que normatiza o processo de exame de pagamento, no que se refere a sua aplicação num exame de guarnição: 100% dos militares consultados responderam de não. Ao serem indagados sobre o porquê, todos consideram os prazos muito reduzidos para a conferência dos relatórios nominais das OM em confronto com os do CPEx (efetivo pago), pois os relatórios do CPEx, normalmente têm sido disponibilizados nos últimos dias úteis do mês. Ainda segundo o que foi mencionado como reposta, como o efetivo pago é de aproximadamente 9.712 pessoas, o tempo para essa conferência, com vistas ao cumprimento do prazo de entrega do relatório previsto pela Portaria, fica bastante limitado, podendo conduzir ao erro, na medida em que, conforme respostas, há sobrecarga desproporcional de examinados em função do tempo disponível, na comparação a um exame de pagamento tradicional. Além disso, os contracheques encerrados, em média são disponibilizados após o dia 24 de cada mês, restando pouco tempo para serem comparados com os valores pesquisados.

Dentre as outras dificuldades encontradas no decorrer do processo pela equipe de exame que foram citadas, estão:

- 64% consideram que documentos previstos pela Portaria nº 02-SEF, de 3 de fevereiro de 2014, para exame de contracheque (elaboração das fichas auxiliares) são insuficientes (títulos de pensão ainda não emitido, documentos

desatualizados, alterações incompletas, não estar sendo acessado a PPHM (Pasta de Habilitação à Pensão Militar) para militar da ativa ou ficha SICAPEX, por exemplo). Mesmo com a adoção recente do índice remissivo a dificuldade persiste, pois muitas vezes o mesmo não é preenchido corretamente;

- 39% declaram simultaneamente, que o tempo de permanência da equipe na atividade, ou seja, de um a dois meses, é insatisfatório, e que a inexperiência com o assunto também é fator de dificuldade. Segundo relatado, quando a equipe passa a conhecer melhor da atividade, é substituída por outra;

Entre os pontos positivos verificados com a execução do processo centralizado, estão:

- 91% elegeram o processo atual como sendo mais eficiente que o anterior realizado na OM, se for comparado à quantidade de alterações identificadas hoje pela comissão em relação àquilo que seria feito por comissões da própria OM;
- 85% julgam ser positivo o afastamento da equipe e exame de pagamento das OM na realização dos trabalhos de auditoria. Conforme o declarado durante a pesquisa, militares ficam efetivamente voltados somente para a atividade de exame, sem envolvimento com outras atividades funcionais de suas respectivas seções;
- 88% consideram que houve racionalização administrativa com a centralização do processo de exame de pagamento, em função do menor número de pessoas envolvidas com a equipe de exame de pagamento e pela possibilidade de retirada de dúvidas com pessoal melhor capacitado, já que os operadores que realizam o pagamento das respectivas OM, estão centralizados na SPPGuSM, ou seja, próximos da equipe, vindo a contribuir para o encontro de alterações em contracheque.

4.2 DO QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS OM ENVOLVIDAS NO PROCESSO DE EXAME DE PAGAMENTO

Foi distribuído um questionário com perguntas abertas e fechadas (Apêndice B) para as OM, não incluindo a B Adm Gu SM, por ter sido uma organização recém criada, e que, portanto, não teve histórico anterior que permitisse estabelecer

comparativos e, o Órgão de Inativos e Pensionistas, pois está englobado pelo CODOM do Cmdo da 3ª DE.

O público-alvo correspondeu aos chefes de 1ª Seção ou chefes do Setor de Pessoal envolvidos com o processo, num total de 19 (dezenove), dos quais 17 (dezessete) responderam. Os dados obtidos com o questionário foram apurados e os resultados serão apresentados a seguir. Contudo, visando um melhor entendimento dos dados colhidos, será realizada a apresentação e discussão dos mesmos de maneira isolada evitando, assim, uma generalização das respostas dadas.

O primeiro ponto levantado no questionário diz respeito ao conhecimento da atividade exame de pagamento de pessoal por parte de quem estivesse respondendo.

Do total, somente um militar afirmou nunca ter participado de equipe de exame de pagamento de pessoal durante sua carreira, porém afirmou conhecer as atividades que são desenvolvidas pela equipe de exame e pagamento da Guarnição de Santa Maria, bem como quais responsabilidades estão legalmente previstas.

Outro aspecto abordado foi o número de pessoas envolvidas com o exame de pagamento de pessoal descentralizado anterior. Considerando as dezessete OM que responderam, o quantitativo total apresentado foi de 61 (sessenta e um) militares.

Quanto às questões que foram apontadas como sendo as maiores dificuldades verificadas no processo de exame de pagamento centralizado, no que se refere ao cumprimento dos prazos estabelecidos, estão:

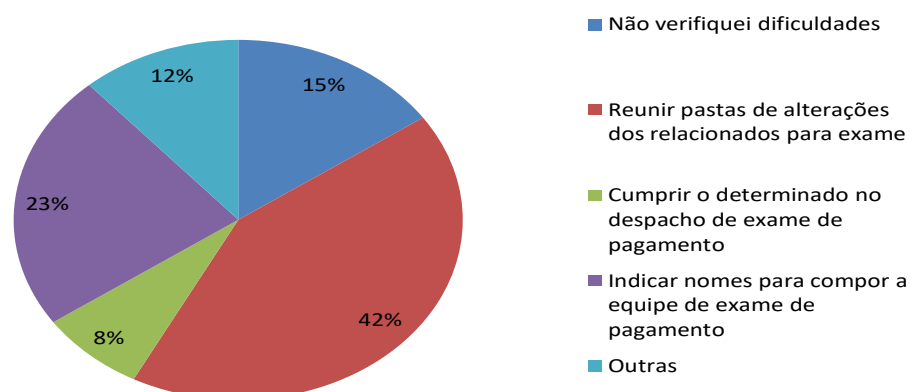


Gráfico 1: Principais dificuldades verificadas no processo de exame de pagamento

Dentre as outras dificuldades apontadas, está o transporte das pastas de alterações da OM até o local da realização do exame (B Adm Gu Adm).

No que se refere aos pontos positivos do processo de exame de pagamento centralizado na Guarnição de Santa Maria eleitos pelos pesquisados, foram obtidos os seguintes resultados:

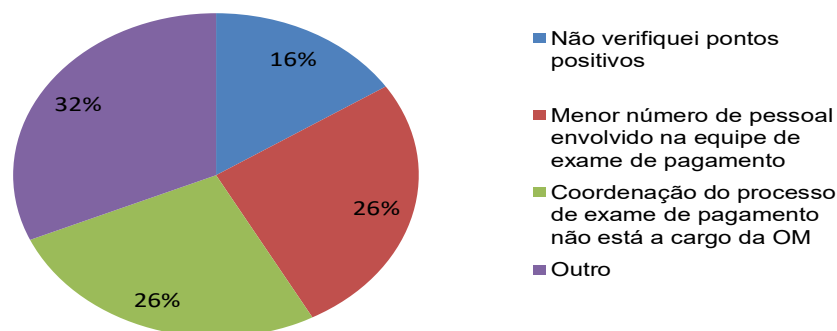


Gráfico 2: Pontos positivos verificados no processo de exame de pagamento

Os outros pontos elencados como positivos foram: militares que realizam o exame ficam exclusivamente dedicados ao processo; OM não interfere diretamente no exame, considerado por isso, um processo com isenção e mais confiável e, o examinador, na maioria das vezes, não possui vínculo com a OM ou militar inspecionado.

Com relação aos problemas observados no atual processo de exame de pagamento centralizado, estão:

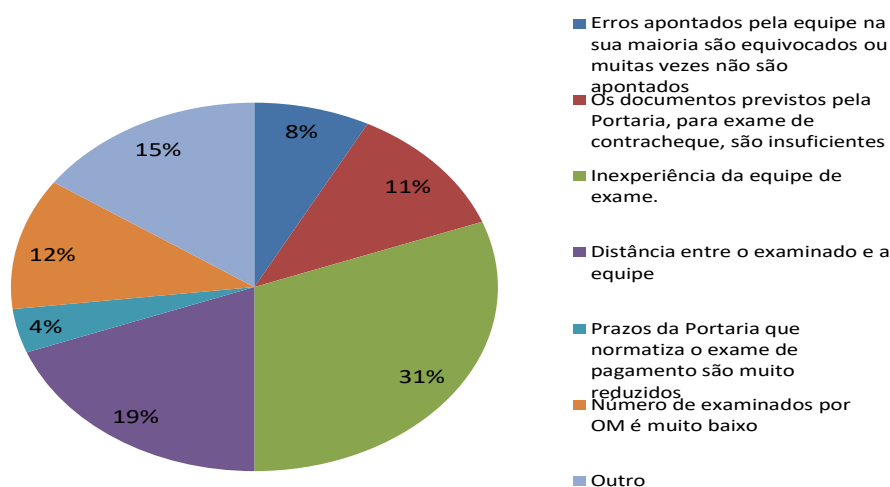


Gráfico 3: Problemas observados no atual processo de exame de pagamento centralizado

Entre os outros problemas constatados estão: pastas de alterações apresentadas incompletas, queixas frequentes de pastas danificadas ou amassadas após serem examinadas pela equipe.

Quanto aos prazos estabelecidos pela Portaria que normatiza o exame de pagamento, quando se remete a um exame de guarnição, somente um dos questionados considerou inadequado.

No que se refere à comunicação entre a SPPGuSM e as OM, apenas um militar considerou insatisfatória.

Quanto ao prazo de permanência de dois meses que é atualmente adotado para a permanência da equipe de exame ficar dedicada ao processo ser considerado ideal, sem realizar trocas, obteve-se os seguintes resultados:

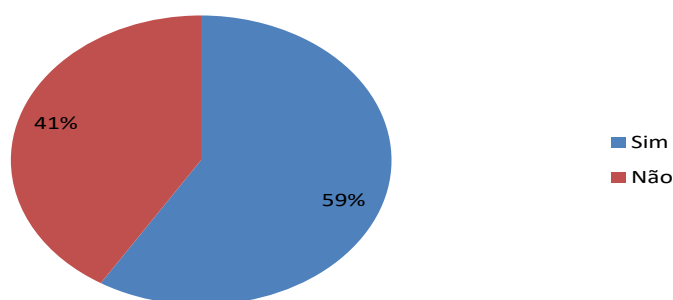


Gráfico 4: Prazo ideal de permanência dos membros da equipe de exame de pagamento

Outro aspecto abordado foi sobre o percentual de examinados para militares e servidores civis da ativa. De acordo com a Portaria, esse percentual é de 18%, tendo em vista que o efetivo da guarnição para o universo em questão é de aproximadamente 5.532 pessoas. A opinião dos pesquisados quanto a esse item estar adequado à realização de um controle satisfatório para a OM, ficou assim distribuída:

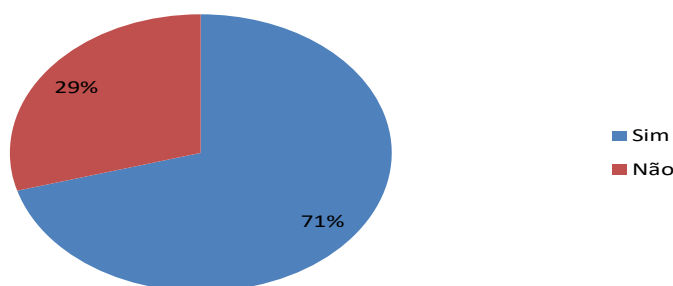


Gráfico 5: Percentual adequado à realização de um controle satisfatório para a OM

Sobre o exame de pagamento centralizado ser considerado mais eficiente que o anterior realizado na OM, quando considerado o número de alterações identificadas, obteve-se o seguinte resultado:

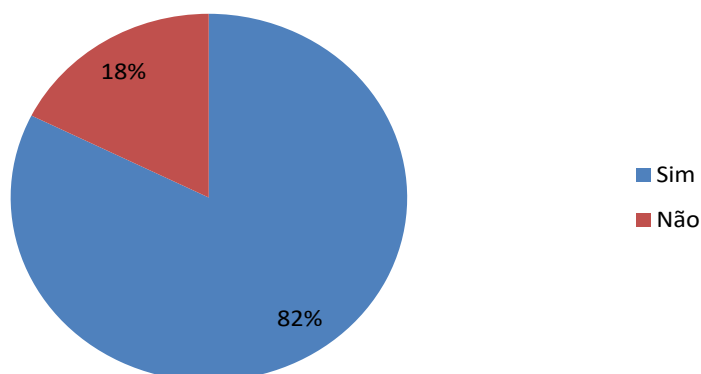


Gráfico 6: Exame de pagamento centralizado ser considerado mais eficiente que o realizado na OM

Quanto à escolha do modelo de processo de exame de pagamento de pessoal mais adequado para uma guarnição, apresentou-se como opções o modelo atualmente executado; o modelo anterior, que era realizado na OM; a possibilidade de criação de uma seção específica, exclusiva para executar não só o exame de pagamento, como também exame de CadBen FUSEx e exames de pastas; a alternativa de dividir o processo em duas partes, sendo uma centralizada e a outra feita a cargo da OM ou outra sugestão que fosse descrita. Os resultados obtidos foram os seguintes:

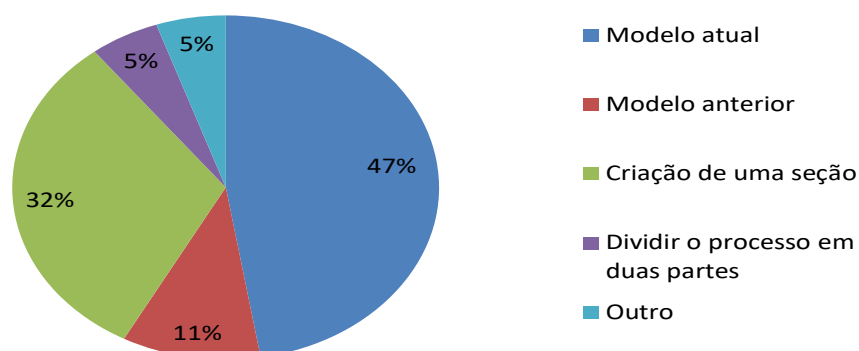


Gráfico 7: Modelo processo ideal para exame de pagamento em uma guarnição

Por último, foi questionado a respeito da opinião sobre a realização de racionalização administrativa com a centralização do processo de exame de pagamento na guarnição de Santa Maria, levando-se em consideração as

concepções apresentadas pela Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército. Neste quesito, obteve-se a seguinte disposição:

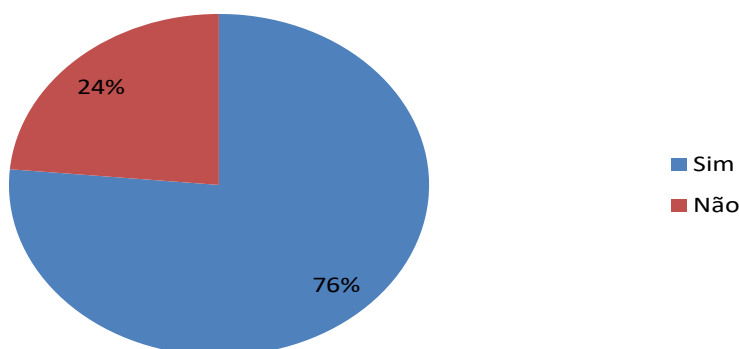


Gráfico 8: Racionalização administrativa com o processo de exame de pagamento centralizado

4.3 DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Conforme Brasil (2013a), indicadores são formas quantificáveis de representação das peculiaridades de produtos e processos, utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo.

Sobre os indicadores de desempenho relativos ao processo de exame de pagamento coletados desde janeiro de 2017, os mesmos estão divididos em dois assuntos: número de alterações encontradas, desde janeiro de 2017 até junho de 2018 e que foram resolvidas dentro e fora do prazo, número de examinados em 2017. Os dados obtidos com os respectivos indicadores foram tabelados e os resultados serão apresentados a seguir:

QUADRO 5: Número de alterações encontradas durante a execução do exame de pagamento que foram resolvidas e não resolvidas no prazo em 2017 e 1º semestre de 2018.

(Continua)

OM	TOTAL EM 2017			TOTAL 1º SEMESTRE DE 2018			TOTAL GERAL		
	SOLUÇÃO DE ALTERAÇÕES			SOLUÇÃO DE ALTERAÇÕES			SOLUÇÃO DE ALTERAÇÕES		
	TOTAL	RESOLVIDO NO PRAZO	NÃO RESOLVIDO NO PRAZO	TOTAL	RESOLVIDO NO PRAZO	NÃO RESOLVIDO NO PRAZO	TOTAL	RESOLVIDO NO PRAZO	NÃO RESOLVIDO NO PRAZO
Cmdo 3ª DE	34	28	6	32	26	6	66	54	12
Cia C 3ª DE	57	42	15	71	13	58	128	55	73

QUADRO 5: Número de alterações encontradas durante a execução do exame de pagamento que foram resolvidas e não resolvidas no prazo em 2017 e 1º semestre de 2018.

(Conclusão)

OM	TOTAL EM 2017			TOTAL 1º SEMESTRE DE 2018			TOTAL GERAL		
	SOLUÇÃO DE ALTERAÇÕES			SOLUÇÃO DE ALTERAÇÕES			SOLUÇÃO DE ALTERAÇÕES		
	TOTAL	RESOLVIDO NO PRAZO	NÃO RESOLVIDO NO PRAZO	TOTAL	RESOLVIDO NO PRAZO	NÃO RESOLVIDO NO PRAZO	TOTAL	RESOLVIDO NO PRAZO	NÃO RESOLVIDO NO PRAZO
CISM	10	4	6	7	5	2	17	9	8
CA Sul	31	24	8	15	8	7	46	32	15
OIP	393	298	95	153	152	1	546	450	96
Cmdo 6ª Bda Inf Bld	8	6	2	8	7	1	16	13	3
Cia C 6ª Bda Inf Bld	52	27	25	14	7	7	66	34	32
3ª Cia Com Bld	27	7	20	23	11	12	50	18	32
26º Pel PE	9	3	6	6	3	3	15	6	9
29º BIB	64	49	15	48	16	32	112	65	47
4º B Log	61	47	14	26	14	12	87	61	26
1º RCC	87	72	15	51	11	40	138	83	55
6º Esqd C Mec	40	18	22	18	5	13	58	23	35
C I Bld	43	28	15	24	16	8	67	44	23
3º GAC AP	90	35	55	32	17	15	122	52	70
6ª Bia AAAe AP	13	10	3	8	3	5	21	13	8
CMSM	32	14	18	48	14	34	80	28	52
HgeSM	57	43	14	25	10	15	82	53	29
DSSM	9	8	1	12	1	11	21	9	12
PQ R MNT/3	47	39	8	6	6	0	53	45	8
B Adm Gu SM	0	0	0	24	17	7	24	17	7
TOTAL	1164	802	364	651	362	289	1815	1164	651

Fonte: elaborado pela autora com dados de indicadores medidos desde 2017 até junho de 2018

QUADRO 6: Número de examinados em 2017 na UG do Cmdo 3ª DE (160413)*

CODOM	SIT	OM	EFETIVO POR OM	TOTAL EXAMINADOS POR OM	PERCENTUAL DE EXAMINADOS NA UG 160413
023804	A	Cmdo 3ª DE	60	49	18,99
029108	V	Cia C 3ª DE	331	83	
015305	V	CISM	70	11	
015693	V	CA Sul	193	29	
013188	V	B Adm Gu SM**	167	0	
024208	A	Cmdo 6ª Bda Inf Bld	32	13	
029702	V	Cia C 6ª Bda Inf Bld	214	43	
032144	V	3ª Cia Com Bld	155	30	
065557	V	26º Pel PE	51	8	
007203	A	29º BIB	792	133	
011007	A	4º B Log	516	118	
068718	A	1º RCC	550	118	
050146	V	6º Esqd C Mec	184	35	
015537	V	C I Bld	283	46	
058008	A	3º GAC AP	529	88	
013177	V	6ª Bia AAAe AP	201	30	
020842	A	CMSM	314	50	
061416	A	HgeSM	349	63	
044453	A	DSSM	38	22	
064915	A	PQ R MNT/3	503	82	
TOTAL ATIVA			5.532	1.051	18,99
OIP Inativos			2.147	1.134	52,82
TOTAL INATIVOS			2.147	1.134	52,82
OIP Pensionistas			2.033	1.082	53,22
TOTAL PENSIONISTAS			2.033	1.082	53,22
TOTAL GERAL			9.712	3.267	

Fonte: elaborado pela autora com dados de indicadores medidos de 2017

Legenda: A - Tem autonomia administrativa V - Vinculada

* Valores sem considerar o universo que obrigatoriamente deve ser examinado mensalmente

**B Adm Gu SM ainda não estava em atividade em 2017

5 DISCUSSÃO E RECOMENDAÇÕES

A centralização do processo de exame de pagamento de pessoal no âmbito da guarnição de Santa Maria é um processo que está em prática desde o ano de 2014, abrangendo o pagamento e os contracheques de todos os militares e servidores civis da ativa, inativos e pensionistas vinculados à UG do Cmdo 3ª DE, conforme previsão normativa.

De acordo com o levantamento realizado junto aos membros de equipe de exame de pagamento, geradores de direitos das OM e indicadores de desempenho, foram observados diversos aspectos a serem considerados.

O primeiro deles refere-se à eficiência do processo centralizado. A maioria dos pesquisados concordou que o modelo centralizado é mais eficiente que o modelo tradicional anterior. Entre os fatores que contribuíram para isso, estão a dedicação exclusiva da equipe ao processo, a possibilidade de esclarecimento quanto às dúvidas pertinentes junto aos operadores de pagamento da SPPGuSM, que em geral possuem vasta experiência na atividade, e afastamento do processo das OM, não havendo assim, possibilidade de interferência direta nos resultados, focando-se unicamente naquilo que é visível ou formalmente comprovado.

No que se refere à ocorrência de racionalização administrativa com a centralização do processo, tanto a equipe de exame de pagamento quanto os geradores de direito consideraram ter havido. Entre os fatos que colaboram para essa conclusão, estão:

- menor número de pessoas envolvidas na equipe de exame de pagamento: no modelo descentralizado anterior, que era executado nas OM, participavam das comissões mensais 61 pessoas, enquanto que hoje, atuam 12, considerando o militar que permanece da equipe anterior. Portanto, houve uma redução de 80% no número de participantes. Isso tudo sem contar que algumas OM nem mesmo fornecem pessoal para essas equipes, tendo em vista as peculiaridades de sua atividade fim ou falta de pessoal, como por exemplo: HGeSM, CMSM, DSSM e CISM;
- afastamento do processo da OM inspecionada: o fato da atividade não estar sendo controlada diretamente pela OM analisada, remete a um processo isento, baseado em juízo de fato, mais efetivo e confiável;

- coordenação do processo ser centralizada: contribui para melhor padronização de procedimentos, além de oferecer suporte técnico especializado à equipe, que por sua vez pode desenvolver seu trabalho de maneira mais eficiente;
- capacitação da equipe: no processo centralizado, a cada troca de membros, são ministradas instruções referentes a normatização do processo, com o desenvolvimento de atividades práticas, favorecendo o bom desempenho do examinador.

Quando se remete aos prazos determinados pela Portaria e conforme pesquisa realizada, constatou-se que os mesmos não estão adequados para um exame de guarnição, pois todo o regramento de prazos está vinculado às normas da Portaria, que inicialmente foi criada para atender uma UG/OM comum.

Conforme apresentado nos indicadores de desempenho sobre a solução das alterações encontradas durante a execução do exame de pagamento no ano de 2017 e primeiro semestre de 2018 verificou-se que aproximadamente 36% das respostas feitas pelas respectivas OM ocorreram fora do prazo estabelecido em despacho do exame do mês anterior, que normalmente é de uma semana após a assinatura do mesmo. O tempo necessário para a chegada da informação até o responsável da OM envolvida, a mesma ser averiguada, publicada ou respondida formalmente a respeito da providência realizada, tem sido fator que prejudica o cumprimento do prazo por parte de algumas OM quanto a essa questão.

Para a equipe, o exame do relatório nominal, que conta com um efetivo aproximando de 9.712 pessoas e dos transferidos no mês, juntamente com a finalização das fichas auxiliares, são tarefas que demandam tempo pelo volume de informações a serem confrontadas. Além disso, a equipe fica na dependência da disponibilização dos relatórios pelo CPEx, o que normalmente ocorre após o dia 25 de cada mês, sobrecarregando os membros em determinado período. Sem contar que, ao final do primeiro mês de exame e início do subsequente, para a equipe que está escalada por dois meses, é o momento de conferência e conformidade dos FIP/FAP das corridas de pagamento, atividade essa que também demanda bastante tempo, atenção e cuidado, a fim de que erros de lançamento no pagamento corrente sejam devidamente corrigidos antes do banco de dados ser transmitido ao CPEx.

Além disso, torna-se muito difícil de ser realizado o exame dos transferidos no mês, conforme previsto na Portaria, tendo em vista a necessidade do fornecimento da pasta de alterações em tempo hábil ao exame correspondente.

Ao final, as alterações encontradas, por sua vez, ainda deverão ser consolidadas pelo chefe da equipe e serem lançadas no relatório. Contudo, o prazo para a entrega do referido relatório, é o segundo dia útil do mês subsequente ao do exame, o que na prática observou ser muito reduzido, podendo conduzir ao erro nos resultados obtidos em virtude da sobrecarga dos membros nesse período.

Verificou-se que um prazo razoável para a entrega do relatório seria até o dia 10 do mês subsequente ao do exame e a consequente publicação do mesmo e seus anexos, seria até o dia 15. A remessa à ICEx de vinculação poderia ser até o 15º dia útil, acompanhando a previsão já existente no Art. 22 da Portaria 18- SEF, de 20 de dezembro de 2012, para entrega do RPCM (Relatório de Prestação de Contas Mensal).

Conforme as normas de funcionamento da SPPGuSM, as publicações relativas à pagamento de pessoal devem ser remetidas pelas OM até o dia 20 de cada mês. Portanto, caso fossem adotados esses prazos mencionados anteriormente, haveria tempo suficiente para a realização de cada atividade e execução das eventuais correções indicadas pela equipe.

Ainda, visando à produtividade e eficiência nos resultados alcançados, observou-se que os inativos implantados e o pessoal da ativa, inativos e pensionistas transferidos deveriam torna-se obrigatórios no próximo mês de exame.

Referente ao prazo de permanência da EEPPGuSM, que atualmente é de 2 meses, com exceção dos meses de dezembro e janeiro, que é de um mês, de acordo com os pesquisados não ficou demonstrado ser insuficiente. No entanto, entre os problemas verificados no processo e relatados durante a pesquisa, está a inexperiência dos membros da equipe, que resulta em apontamento de erros equivocados ou mesmo falta de referência a erros realmente existentes. Também, como já referenciado anteriormente, os prazos reduzidos contribuem para maior ocorrência de erros. A quantidade de pessoas escaladas para o exame não foi apontado como problema, pois por determinados períodos, o trabalho está perfeitamente proporcional ao efetivo.

A Portaria prevê a possibilidade de um membro poder permanecer por até 6 meses (permanece três meses, podendo ser reconduzido uma vez). Para a realização do exame de pagamento na guarnição de Santa Maria, são escalados, conforme ordem de serviço, militares de diversas OM envolvidas com o pagamento. Os mesmos ficam vinculados ao Cmdo da 3ª DE para cumprimento de expediente. As diversas implicações relativas a esse afastamento das OM e, por consequência de suas funções, embasaram inicialmente o critério de escala por dois meses. Contudo, ficou evidente que quanto mais tempo o militar permanecer como membro da equipe, mais especializado, mais eficiente e mais rápido é realizado o exame. Na atual configuração, verificou-se que quando o militar começa a entender melhor sobre o processo e sobre as atividades realizadas, a equipe é alterada.

Infere-se que o prazo ideal de permanência mínima para um exame de guarnição seria de 6 meses ou mesmo, poder fazer com que a equipe fosse escalada inicialmente por 3 meses e, pelo menos 50% dos membros, fosse reconduzido por mais 3 meses, e o restante dos que já tivessem sido reconduzidos uma vez, fossem substituídos, e assim sucessivamente. Assim, o impacto reproduzido com as trocas em virtude da habitual inexperiência, seria minimizado.

Quanto aos documentos previstos na Portaria para serem utilizados na realização do exame de contracheque para cada um dos casos, de acordo com a pesquisa, a maioria considera insuficiente. Mesmo com a adoção do índice remissivo para pessoal da ativa desde abril de 2018, conforme previsto no BINFO nº 01, de 31 de janeiro de 2018, da 3ª ICFEx, tem sido verificado que a dificuldade persiste, pois o mesmo, na maioria das vezes, não é preenchido corretamente.

Para o pessoal da ativa, onde a pasta de alterações ou assentamentos é o instrumento principal para exame, foram constatados vários óbices: pastas incompletas, com muitas vezes vários semestres de folhas de alterações faltando; publicações que apesar de existente no boletim da OM, não foram transcritas para as alterações; a necessidade das OM reunirem as pastas de alterações, transportá-las até o local de exame e posteriormente recolhê-las, torna-se uma atividade complexa por consumir tempo, recursos materiais e pessoal para o transporte, além de se fazer necessário controle rigoroso, a fim de que não ocorram perdas ou pastas seja danificadas ou amassadas. Também, para a realização do exame, depende-se

muito tempo para análise das pastas, uma vez que as mesmas reúnem não só publicações afetas ao pagamento.

Já para o exame de pensionistas e inativos, os títulos de pensão e fichas-controle de proventos que, respectivamente, são documentos essenciais ao exame de cada universo, muitas vezes estão desatualizados com relação aos termos da legislação vigente ou mesmo não foram emitidos pela Região Militar (título de pensão para pensionistas) e DCIPAS (ficha-controle para inativos). Consequência disso, é a grande dificuldade encontrada pela equipe em realizar um exame correto, que seja fidedigno. Atualmente, são realizadas gestões quanto ao controle desses universos específicos, de forma a tratar cada uma das situações até a conclusão correta do referido exame. Porém, é um aspecto que também demanda tempo e dedicação por parte do examinador.

Entendeu-se que para o exame de pagamento de pessoal militar (da ativa, inativos e pensionistas), a possibilidade de adoção apenas da ficha SICAPEX, desde que a mesma contivesse todos os dados imprescindíveis ao exame, como descontos obrigatórios referentes à pensão judicial, dano ao erário, entre outras situações específicas e, evidentemente estivesse atualizada, facilitaria e simplificaria muito o trabalho de todos os envolvidos. Trata-se de um documento cujas informações são oriundas de publicação previamente realizada, o que respaldaria o processo de exame.

Sobre o percentual de contracheques examinados atualmente, conforme pesquisa, 71% dos geradores de direito considera ideal para a realidade de sua OM. A Portaria estabelece que o exame de contracheque seja por amostragem, de acordo com o efetivo existente na UG de vinculação para fins de pagamento. Tendo em vista o pagamento ser centralizado na UG 160413 (Cmdo 3ª DE), o total do efetivo é de aproximadamente 9.712 pessoas. Contudo, nas UG que também possuem encargos de pagamento de pessoal inativo e de pensionista, a amostragem deve ser segmentada em ativa, inativos e pensionistas. Reflexo disso, na guarnição de Santa Maria, para o pessoal da ativa que tem um total aproximado de 5.532 pessoas, a amostragem prevista é de 18% a serem examinados durante o ano. Para inativos e pensionistas cujo total é de, respectivamente 2.147 e 2.033 pessoas, a amostra fica em 52 %. Se fosse comparado o efetivo examinado no sistema centralizado no ano de 2017, dos vinculados à UG de pagamento do Cmdo

3ª DE com o simulado daquilo que seria realizado na respectiva UG e vinculadas, teríamos a seguinte disposição:

QUADRO 6: Comparativo entre o número de examinados no sistema centralizado em 2017 com a simulação de um sistema descentralizado

UG	SIT	CODOM	SIGLA	EFETIVO POR UG	EXAMINADOS NO SISTEMA CENTRALIZADO NA UG 160413 E POR OM	% DO EFETIVO EXAMINADO NA UG 160413	% DO EFETIVO EXAMINADO EM 2017 SE FOSSE REALIZADO POR UG	TOTAL EXAMINADOS SE FOSSE REALIZADO POR UG
160413	A	023804	Comdo 3ª DE	821	49	18,99	59	484
160413	V	029108	Cia C 3ª DE		83			
160413	V	015305	CISM		11			
160413	V	015693	CA Sul		29			
160413	V	001388	B Adm Gu SM**		0			
160414	A	024208	Comdo 6ª Bda Inf Bld	452	13		82	371
160414	V	029702	Cia C 6ª Bda Inf Bld		43			
160414	V	032144	3ª Cia Com Bld		30			
160414	V	065557	26º Pel PE		8			
160407	A	007203	29º BIB	792	133		59	467
160410	A	011007	4º B Log	516	118		69	356
160262	A	068718	1º RCC	1.017	118		52	529
160262	V	050146	6º Esqd C Mec		35			
160262	V	015537	C I Bld		46			
160409	A	058008	3º GAC AP	730	88		69	504
160409	V	013177	6ª Bia AAe AP		30			
160079	A	020842	CMSM	314	50		82	257
160416	A	061416	HgeSM	349	63		82	286
160415	A	044453	DSSM	38	22		100	38
160417	A	064915	PQ R MNT/3	503	82		69	347
TOTAL ATIVA				5.532	1.051		18,99	
OIP Inativos				2.147	1.134	52,82	52,82	1.134
TOTAL INATIVOS				2.147	1.134	52,82	52,82	1.134
OIP Pensionistas				2.033	1.082	53,22	53,22	1.082
TOTAL PENSIONISTAS				2.033	1.082	53,22	53,22	1.082
TOTAL GERAL				9.712	3.267			5.855

Fonte: elaborado pela autora com dados de indicadores medidos de 2017

Legenda: V= Vinculada A= Tem autonomia administrativa

É preciso destacar que os obrigatórios não são computados nesse percentual. Eles são avaliados além da amostragem.

Se comparado ao exame tradicional, que seria realizado por cada UG, a quantidade de examinados do pessoal da ativa triplicaria, inclusive com alguns casos tendo que ser feito o exame de 100% do efetivo, como por exemplo o DSSM.

Convém ressaltar ainda, que não há previsão normativa para que cada militar, inativo, pensionista ou servidor civil seja examinado no mínimo uma vez por determinado intervalo de tempo. Somente para os agentes da administração é estimado o exame de pelo menos duas vezes ao ano e para aqueles que constam como obrigatórios no mês de exame. A escolha do universo a ser examinado na amostragem é critério do OD, no caso da guarnição de Santa Maria, do AgPPGuSM.

Com vistas à realização de um controle mais abrangente, estabelecer um prazo mínimo para que o indivíduo fosse examinado, principalmente para oficiais, subtenentes e sargentos, seria uma maneira de obter um controle mais adequado e oportuno. Além disso, tornar obrigatório o exame de quem paga pensão judicial pelo menos uma vez ao ano seria interessante, pelo fato das possibilidades de alteração de pagamento (aumento salarial, promoção, entre outros) que possam vir a alterar o valor determinado para desconto em contracheque.

6 CONCLUSÃO

O principal objetivo deste trabalho foi o de apresentar o funcionamento do processo de exame de pagamento de pessoal centralizado, bem como uma análise sobre os primeiros resultados da centralização deste processo, em curso desde o ano de 2014, na guarnição de Santa Maria, estimando os impactos desta prática, avaliando óbices frente à Portaria nº 02-SEF, de 3 fevereiro de 2014, identificando oportunidades de melhoria e recomendações que poderiam contribuir para a viabilidade e eficácia da atividade desenvolvida.

Verificou-se pelos resultados obtidos através da pesquisa, que o atual modelo é o mais adequado quando se trata de um processo de pagamento centralizado tendo em vista: número de pessoas envolvidas ser reduzido em comparação ao modelo anterior; a equipe ficar exclusivamente dedicada à execução da atividade; haver padronização de procedimentos devido a coordenação centralizada; não ocorrer envolvimento direto da OM analisada com o processo de exame, tornando o processo isento e mais confiável; e a adequada capacitação e suporte técnico oferecidos à equipe.

Como possibilidade de melhoria do processo de exame centralizado, sugere-se algumas alterações na atual Portaria normativa, tais como:

- ampliação do prazo de entrega do relatório pela EEPPGuSM para até o dia 10 do mês subsequente ao do exame, a consequente publicação do mesmo e seus anexos, até o dia 15, e remessa à ICFEx de vinculação até o 15º dia útil, acompanhando a previsão já existente no Art. 22 da Portaria 18- SEF, de 20 de dezembro de 2012, para entrega do RPCM;
- os inativos implantados e os transferidos (da ativa, inativos e pensionistas) tornarem-se obrigatórios no mês subsequente ao que constem como implantados e transferidos;
- obrigatoriedade de serem examinados anualmente para todos aqueles que pagam pensão judicial;
- ampliação dos períodos mínimos de permanência do pessoal como membro da equipe, quando se tratar de um exame centralizado de guarnição;

- adoção da ficha SICAPEx (desde que apresente todos os dados referentes a conferência do contracheque) para ser utilizada como documento único para o exame em substituição aos demais documentos previstos para cada caso; e
- inclusão de previsão normativa para que cada militar, inativo, pensionista ou servidor civil seja examinado no mínimo uma vez por determinado intervalo de tempo, como por exemplo, a cada dois anos, principalmente para oficiais, subtenentes e sargentos.

Partindo do princípio de que racionalização não é necessariamente a redução de meios, mas sim a busca pela efetividade para o desenvolvimento de um processo e diante do exposto, entende-se que a centralização do processo de exame de pagamento foi satisfatória neste contexto. Trata-se de uma estrutura que vem aprimorando o cumprimento da missão de controle interno das atividades atinentes ao pagamento de pessoal, fazendo com que o bem público sob a responsabilidade do Exército seja empregado da melhor forma possível. Porém, para melhor execução do processo, fazem-se necessários ajustes das normas de modo a garantir a confiabilidade nos resultados obtidos e facilitar o desenvolvimento das tarefas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SILVA, Noé Bispo da. **A racionalização na guarnição de Santa Maria**. Uma análise crítica. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://redebie.deceex.eb.mil.br/vinculos/000028/00002820.pdf>>. Acesso em 22 de maio de 2018.

BRASIL. 3ª Divisão de Exército. **Estudo de Viabilidade do Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição De Santa Maria (PRORASAM)**. Santa Maria, RS, 2011.

BRASIL. 3ª Divisão de Exército. **Estudo de Viabilidade do Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição De Santa Maria (PRORASAM)**. Santa Maria, RS, 2011.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. **Portaria n. 193**, de 23 de novembro de 2012. Diretriz para a Implantação da 1ª Fase do Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria. Boletim do Exército, Brasília, DF, 30 de novembro de 2012. Disponível em: < <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>>. Acesso em 23 de julho de 2018.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. **Portaria n. 176**, de 29 de agosto de 2013a. Aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (EB20-N-08.001), 2ª Edição, 2013 e dá outras providências. Disponível em: < <http://www.portalse.eb.mil.br/images/Imagem/Nova%20pasta/nega-peb.pdf>>. Acesso em 5 de agosto de 2018.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. **Portaria n. 257**, de 30 de dezembro de 2013b. Dispõe sobre a vinculação dos CODOM das OM da Guarnição de Santa Maria ao CODOM do Comando da 3ª Divisão de Exército. Boletim do Exército, Brasília, DF, 31 de janeiro de 2014a. Disponível em: < <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>>. Acesso em 23 de julho de 2018.

BRASIL. Secretaria de Economia e Finanças. **Portaria n. 02**, de 3 de fevereiro de 2014. Aprova as Normas para o Exame de Pagamento de Pessoal (EB90-N-02.001), 1ª Edição, 2014. Boletim do Exército, Brasília, DF, 6 de fevereiro de 2014b. Disponível em:<<http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>>. Acesso em 04 de maio de 2018.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. **Portaria n. 295**, de 17 dezembro de 2014. Aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016). Boletim do Exército, Brasília, DF, 2 de janeiro de 2015. Disponível em: <<http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>>. Acesso em 23 de julho de 2018.

BRASIL.3ª Divisão de Exército. **Normas de Funcionamento da Seção de Pagamento de Pessoal da Guarnição de Santa Maria-RS**, Santa Maria, RS, 2016a.

BRASIL, 3ª Divisão de Exército. **Normas de Execução do Exame de Pagamento de Pessoal na Guarnição de Santa Maria-RS**, Santa Maria, RS, 2016b.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.asp>. Acesso em: 23 de julho de 2018.

APÊNCICE A- QUESTIONÁRIO PARA EQUIPE DE EXAME DE PAGAMENTO

Este questionário compõe o projeto de pesquisa intitulado "OS REFLEXOS DA CENTRALIZAÇÃO DO PROCESSO DE EXAME DE PAGAMENTO DE PESSOAL NO ÂMBITO DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA-RS" e tem como objetivo auxiliar a análise sobre os primeiros resultados da centralização deste processo, em curso nesta guarnição desde o ano de 2014, estimando os impactos desta prática, avaliando óbices frente à Portaria nº 02-SEF, de 3 fevereiro de 2014, identificando oportunidades de melhoria e recomendações que possam contribuir para a viabilidade e eficácia da atividade desenvolvida.

O resultado desta pesquisa será apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais como requisito parcial para a obtenção do Grau de Especialização em Ciências Militares.

Além disso, tais informações obtidas poderão servir para avaliar o andamento do processo de exame de pagamento centralizado, identificando oportunidades de melhoria.

As respostas serão contabilizadas e registradas sem associações sobre o responsável da OM que as respondeu.

Autor da pesquisa: Cap QCO GIUVÂNIA STREPPPEL HOPPEN

1. O(A) Sr(a). já participou alguma vez de equipe de exame de pagamento de pessoal no modelo anterior (aquele que era feito em sua OM)?

() Não

() Sim. Quantas vezes? _____

2. O Sr(a). já participou anteriormente de alguma vez de equipe de exame de pagamento de pessoal na Guarnição de Santa Maria?

() Não

() Sim. Quantas vezes? _____

3. Na sua opinião, os prazos determinados pela Portaria 02-SEF, de 3 FEV 14, que normatiza o processo de exame de pagamento, no que se refere a sua aplicação num exame de guarnição, estão adequados?

() Sim.

() Não. Por quê? _____

4. Qual(is) a (s) principal (is) dificuldade(s) encontrada (s) durante a realização do exame?

() Não verifiquei dificuldades.

() Os documentos previstos pela Portaria nº 02-SEF, de 3 FEV 14, para exame de contracheque (elaboração das fichas auxiliares) são insuficientes (títulos de pensão ainda não emitido, documentos desatualizados, alterações incompletas, não estar sendo acessado a PHPM (militar da ativa) ou ficha SICAPEX, por exemplo).

() Falta de orientação adequada.

() Inexperiência na execução do processo.

() Pouco tempo de permanência da equipe.

() Prazos estabelecidos pela Portaria para cumprimento de tarefas muito reduzido.

- Quantidade de pessoal envolvido no exame de pagamento é insuficiente.
- Instalações, equipamentos e materiais inadequados ou insuficientes.
- Outro. Qual? _____

5. O Sr(a). considera ideal o prazo de permanência dos membros da equipe de exame de pagamento vinculados ao Cmdo 3ª DE para cumprimento de expediente (2 meses)?

- Sim.
- Não. Por quê? _____

6. O percentual de examinados dos militares e servidores civis da ativa (18% do efetivo da guarnição anualmente), na sua opinião, está adequado à realização de um controle satisfatório para sua OM?

- Sim.
- Não. Por quê? _____

7. Na sua opinião, o afastamento da equipe de exame de pagamento de pessoal das OM influencia positivamente na realização dos trabalhos de auditoria?

- Sim
- Não
- Talvez

8. Na sua opinião, o exame de pagamento centralizado é mais eficiente que o modelo descentralizado (aquele que era realizado na OM), se for comparado a quantidade de alterações identificadas hoje pela comissão em detrimento daquilo que seria feito por comissões da própria OM?

- Sim.
- Não. Por quê? _____

9. Se houvesse possibilidade de escolha, qual modelo de processo de exame de pagamento de pessoal você acharia mais adequado para uma guarnição?

- O modelo que vem sendo executado atualmente.
- O modelo anterior, que era realizado na OM.
- Processo que fosse realizado por uma equipe permanente (“seção de controladoria”), criada com a finalidade de executar não só o exame de pagamento, como também exame de CadBen FUSEx e exame de pastas do OIP (Órgão de Inativos e Pensionistas), mesmo que fosse necessário a OM fornecer pessoal para isso. Essa permanência seria limitada a um ano, buscando equilibrar responsabilidades, evitando soluções que visem a beneficiar determinados setores.
- Dividiria o processo em duas partes: OM realizaria exame de contracheque do seu efetivo e o respectivo despacho e a B Adm Gu SM faria o exame dos relatórios de pagamento (FIP, FAP, FAE, Inconsistências, nominal,...) sem, com isso, precisar fazer escala de equipe centralizada para exame das OM. Porém, embora em menor número, ainda seria necessário ser escalado centralizadamente equipe para exame do OIP. Contudo, mensalmente, as OM vinculadas, a partir de prazo previamente estabelecido, remeteriam os relatórios dos resultados obtidos à B Adm Gu SM, devidamente assinado e publicado em boletim, para que o responsável os consolidasse e remetesse à ICFEx de vinculação.

() Outro modelo. Descrever sugestão: _____

10. Entre as concepções apresentadas pela diretriz de Racionalização Administrativa do Exército (Portaria nº 295-EME, de 17 DEZ 14), está o fato de que racionalização não seja entendida necessariamente como redução do emprego de recursos de qualquer natureza, mas sim, como a busca pela efetividade para o desenvolvimento de um processo, de forma a realizar a gestão do bem público sob responsabilidade do Exército com eficiência e eficácia. Na sua visão, houve racionalização administrativa com a centralização do processo de exame de pagamento de pessoal na guarnição de Santa Maria?

() Sim. Por quê? _____

() Não. Por quê? _____

11. Abaixo, escreva sobre sua impressão a respeito do sistema de exame de pagamento centralizado na Guarnição de Santa Maria e, caso queira, apresente sugestões para melhoria do processo:

APÊNDICE B -QUESTIONÁRIO PARA AS OM

Este questionário compõe o projeto de pesquisa intitulado "OS REFLEXOS DA CENTRALIZAÇÃO DO PROCESSO DE EXAME DE PAGAMENTO DE PESSOAL NO ÂMBITO DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA-RS" e tem como objetivo auxiliar a análise sobre os primeiros resultados da centralização deste processo, em curso nesta guarnição desde o ano de 2014, estimando os impactos desta prática, avaliando óbices frente à Portaria nº 02-SEF, de 3 fevereiro de 2014, identificando oportunidades de melhoria e recomendações que possam contribuir para a viabilidade e eficácia da atividade desenvolvida.

O resultado desta pesquisa será apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais como requisito parcial para a obtenção do Grau de Especialização em Ciências Militares.

Além disso, tais informações obtidas poderão servir para avaliar o andamento do processo de exame de pagamento centralizado, identificando oportunidades de melhoria.

Solicita-se que o questionário seja preenchido pelo **chefe da 1ª Seção ou Encarregado do Setor de Pessoal da OM** que esteja envolvido com o tema em questão. As respostas serão contabilizadas e registradas sem associações sobre o responsável da OM que as respondeu.

Autor da pesquisa: Cap QCO GIUVÂNIA STREPPPEL HOPPEN

1. Durante sua carreira no Exército, o (a) Sr(a). já participou alguma vez de equipe de exame de pagamento de pessoal?

() Não

() Sim. Quantas vezes? _____ Em que ano(s)? _____

2. O (A) Sr(a). tem conhecimento da possibilidade de responsabilidade solidária por parte de todos envolvidos no caso específico de possíveis prejuízos causados por supostas irregularidades administrativas na área de pagamento de pessoal, desde que devidamente caracterizado a ação de cada agente, dentro de sua esfera de responsabilidade (do auxiliar ou chefe da seção), como também se as etapas para a concessão do direito remuneratório foram seguidas e se as equipes de exame de pagamento observaram a respectiva legislação?

() Sim

() Não

3. O Sr(a). tem conhecimento das atividades que são desenvolvidas pela equipe de exame de pagamento da guarnição de Santa Maria?

() Sim

() Não

4. Anteriormente, quantos militares eram envolvidos mensalmente na equipe de exame de pagamento de pessoal de sua OM, quando o processo de exame de pagamento não era centralizado?

5. Anteriormente, quantas pessoas eram envolvidas mensalmente no processo de pagamento de pessoal da sua OM, no que se refere à implantação ou alteração de pagamento no FAP DIGITAL?

6. Hoje, quantos militares de sua OM são envolvidos mensalmente na equipe de exame de pagamento de pessoal, agora com o processo de exame de pagamento centralizado?

7. Qual(is) a(s) maior(es) dificuldade(s) verificada(s) no processo de exame de pagamento no que se refere ao cumprimento dos prazos estabelecidos pela Ordem de Serviço que regula o exame de pagamento na guarnição de Santa Maria?

Não verifiquei dificuldades.

Reunir todas as pastas de alterações dos relacionados para exame. Por quê?

Cumprir o determinado no despacho de exame de pagamento. Por quê?

Indicar nomes para compor a equipe de exame de pagamento. Por quê? _____

Fornecer a relação nominal do efetivo da OM. Por quê? _____

Outra. Qual? _____

Por quê? _____

8. Qual(is) o(s) ponto(s) positivo(s) verificado(s) no processo de exame de pagamento centralizado na guarnição de Santa Maria?

Não verifiquei pontos positivos.

Menor número de pessoal envolvido na equipe de exame de pagamento.

Coordenação do processo de exame de pagamento não está a cargo da OM.

Outro. Qual? _____

9. Qual (is) o(s) maior(es) problema(s) observado(s) no atual processo de exame de pagamento centralizado?

Erros apontados pela equipe na sua maioria são equivocados ou muitas vezes não são apontados.

Os documentos previstos pela Portaria nº 02-SEF, de 3 FEV 14, para exame de contracheque (elaboração das fichas auxiliares) são insuficientes (títulos de pensão ainda não emitido, documentos desatualizados, alterações incompletas, não estar sendo acessado a PHPM(militar da ativa) ou ficha SICAPEx, por exemplo)

Inexperiência da equipe de exame.

Distância entre o examinado e a equipe.

Prazos da Portaria que normatiza o exame de pagamento são muito reduzidos.

Número de examinados por OM é muito baixo.

Outro. Qual? _____

10. Na sua opinião, os prazos determinados pela Portaria que normatiza o processo de exame de pagamento, no que se refere a sua aplicação num exame de guarnição, estão adequados?

() Sim.

() Não. Por quê? _____

11. Na sua opinião, os meios de comunicação utilizados para troca de informações entre a OM e a coordenação do processo de exame de pagamento (WhatsApp, Zimbra, Sped, reuniões) está sendo eficaz no cumprimento dos prazos estabelecidos pela Ordem de Serviço nº 02 – SPPGuSM/Div Adm/Cmdo 3ª DE, de 02 MAR 16?

() Sim.

() Não. Por quê? _____

12. O(A) Sr(a). considera ideal o prazo de permanência dos membros da equipe de exame de pagamento vinculados ao Cmdo 3ª DE para cumprimento de expediente (2 meses)?

() Sim.

() Não. Por quê? _____

13. O percentual de examinados dos militares e servidores civis da ativa (18% do efetivo da guarnição anualmente), na sua opinião, está adequado à realização de um controle satisfatório para sua OM?

() Sim.

() Não. Por quê? _____

14. As reuniões mensais sobre a prestação de contas do exame de pagamento de guarnição e demais informações atinentes ao pagamento de pessoal são produtivas para as OM envolvidas?

() Sim. Por quê? _____

() Não. Por quê? _____

15. Na sua opinião, o exame de pagamento centralizado é mais eficiente que o modelo descentralizado (aquele que era realizado na OM), se for comparado a quantidade de alterações identificadas hoje pela comissão em detrimento daquilo que seria feito por comissões da própria OM?

() Sim.

() Não. Por quê? _____

16. Se houvesse possibilidade de escolha, qual modelo de processo de exame de pagamento de pessoal você acharia mais adequado para uma guarnição?

() O modelo que vem sendo executado atualmente.

- () O modelo anterior, que era realizado na OM.
- () Processo que fosse realizado por uma equipe permanente (“seção de controladoria”), criada com a finalidade de executar não só o exame de pagamento, como também exame de CadBen FUSEx e exame de pastas do OIP (Órgão de Inativos e Pensionistas), mesmo que fosse necessário a OM fornecer pessoal para isso. Essa permanência seria limitada a um ano, buscando equilibrar responsabilidades, evitando soluções que visem a beneficiar determinados setores.
- () Dividiria o processo em duas partes: OM realizaria exame de contracheque do seu efetivo e o respectivo despacho e a B Adm Gu SM faria o exame dos relatórios de pagamento (FIP, FAP, FAE, Inconsistências, nominal,...) sem, com isso, precisar fazer escala de equipe centralizada para exame das OM. Porém, embora em menor número, ainda seria necessário ser escalado centralizadamente equipe para exame do OIP. Contudo, mensalmente, as OM vinculadas, a partir de prazo previamente estabelecido, remeteriam os relatórios dos resultados obtidos à B Adm Gu SM, devidamente assinado e publicado em boletim, para que o responsável os consolidasse e remetesse à ICFEx de vinculação.
- () Outro modelo. Descrever sugestão: _____
-
-

17. Entre as concepções apresentadas pela Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército (Portaria nº 295-EME, de 17 DEZ 14), está o fato de que racionalização não seja entendida necessariamente como redução do emprego de recursos de qualquer natureza, mas sim, como a busca pela efetividade para o desenvolvimento de um processo, de forma a realizar a gestão do bem público sob responsabilidade do Exército com eficiência e eficácia. Na sua visão, houve racionalização administrativa com a centralização do processo de exame de pagamento de pessoal na guarnição de Santa Maria?

() Sim. Por quê? _____

() Não. Por quê? _____

18. Abaixo, escreva sobre sua impressão a respeito do sistema de exame de pagamento centralizado na Guarnição de Santa Maria e, caso queira, apresente sugestões para melhoria do processo:
