



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP INT MARCELO FRAMIL CABIZUCA**

**GESTÃO DE PESSOAL: A ATIVIDADE DE EXAME DE PAGAMENTO  
DE PESSOAL**

**Rio de Janeiro  
2020**



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP INT MARCELO FRAMIL CABIZUCA**

**GESTÃO DE PESSOAL: A ATIVIDADE DE EXAME DE PAGAMENTO  
DE PESSOAL**

Artigo Científico apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Gestão Operacional

**Rio de Janeiro  
2020**



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
DECEX - DESMIL  
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS (EsAO/1919)**

**DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Autor: Cap Int MARCELO FRAMIL CABIZUCA**

**Título: Gestão de Pessoal: a Atividade de Exame de Pagamento de Pessoal**

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Conceito:

**BANCA EXAMINADORA**

<b>Membro</b>	<b>Menção atribuída</b>
<b>EMERSON RODRIGUES DA SILVA – TC</b> Cmt C Log e Presidente da Comissão	
<b>JOSÉ WELLINGTON ALVES DA SILVA JÚNIOR – Cap</b> 1º Membro/Orientador	
<b>ERLYTON TRINDADE TOMAZ– Cap</b> 2º Membro	

**MARCELO FRAMIL CABIZUCA – Cap**  
Aluno

# GESTÃO DE PESSOAL: A ATIVIDADE DE EXAME DE PAGAMENTO DE PESSOAL.

Marcelo Framil Cabizuca\*

José Wellington Alves da Silva Júnior\*\*

## Resumo

### RESUMO

O Exame de Pagamento de Pessoal é uma atividade que permeia a vida do militar desde o início de sua carreira pós- formação. Seja como membro da equipe examinadora, seja como militar inspecionado, o Exame de Pagamento estará presente por toda a sua vida castrense. Entender a dinâmica da referida atividade, familiarizar-se com a sua nomenclatura específica, de modo a entender, sobretudo, a composição das parcelas remuneratórias e deduções que integram o seu contracheque é dever do militar. O presente artigo tem como objetivo principal propor uma alteração em uma parte da legislação que regulamenta a referida atividade, de maneira a torná-lo mais didático, acessível e de fácil compreensão. Com isso, pretende-se dinamizar a atividade que se reveste de importância e relevância, buscando compatibilizá-la àquilo que se encontra insculpido em sua Portaria regulamentadora.

Palavras-chave: Exame de Pagamento, Contracheque, Militar

## ABSTRACT

The Personnel Payment Examination is an activity that has permeated the life of the military since the beginning of his post-training career. Whether as a member of the examining team or as an inspected soldier, the Payment Examination will be present throughout your military life. Understanding the dynamics of that activity, familiarizing yourself with its specific nomenclature, in order to understand, above all, the composition of the remuneration installments and deductions that make up your paycheck is the duty of the military. The main objective of this article is to propose an amendment to a part of the legislation that regulates the referred activity, in order to make it more didactic, accessible and easy to understand. With that, we intend to boost the activity that is of importance and relevance, seeking to make compatible, to make palpable, what is found in its regulatory Ordinance.

Keywords: Payment Exam, Paycheck, Military

---

\*Capitão do Serviço de Intendência. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2010.

\*\*Capitão do Quadro de Material Bélico. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2007. Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2017.

## 1. INTRODUÇÃO

O Exame de Pagamento de Pessoal, atividade obrigatória no âmbito do Exército Brasileiro, atualmente é regulada pela Portaria nº 02, de 03 de fevereiro de 2014, da Secretaria de Economia e Finanças (SEF), que em seu art. 2º propugna que:

“o Exame de Pagamento 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”.

No que se refere à sua obrigatoriedade, observamos no artigo 3º da Portaria em comento que *“O exame de pagamento de pessoal, a ser realizado mensalmente, tem caráter obrigatório e abrange o pagamento e os contracheques dos militares e dos servidores civis, da ativa, dos inativos e dos pensionistas vinculados à UG/OP”*.

A atividade de Exame de Pagamento de Pessoal, bem como todas as demais atividades diretamente relacionadas à Administração Pública Militar não permaneceu estática ao longo dos anos, sofrendo alterações/atualizações que refletiam a conjuntura Político-Ministerial regente às diferentes épocas, através da edição de Atos Normativos (Portarias) que, em substituição às precedentes, respondia ao dinamismo das mudanças experimentadas pela Administração, gerenciando os conhecimentos relativos à presente atividade.

Como pôde-se observar da leitura do Art. 3º da Portaria nº 02, SEF, de 03 de fevereiro de 2014, o Exame de Pagamento de Pessoal abrange, também, o contracheque dos servidores civis, dos inativos e pensionistas vinculados à UG/OP.

O foco do presente Artigo Científico recair-se-á, sobretudo, sobre as rubricas de pagamento concernentes aos militares da ativa, contudo, sua aplicabilidade, por analogia, poderá aproveitada/estendida para as demais categorias.

Por fim, cabe ressaltar que a legislação que acolhe a referida atividade consiste em rol exaustivo e, não, exemplificativo, em virtude de sua alta especificidade, cuja atualização histórica resume-se, basicamente, em edições sucessivas de Portarias que, em seu corpo, expressamente revogavam as anteriores, entretanto, mantendo em grande parte, a essência de seu conteúdo.

## 1.1 PROBLEMA

Fruto da observação de anos à frente da Seção de Pagamento de Pessoal, têm-observado que o produto dos Exames de Pagamento de Pessoal propriamente dito, por vezes, não têm alcançado o propósito a que fora destinado, em termos de eficiência, configurando-se pois, em uma mera atividade adicional atribuída a uma equipe composta por militares, além das inúmeras outras, cujo foco concentra-se em livrar-se desse “problema” o mais rápido possível.

Outrossim, no sentido de orientar a pesquisa e o desenvolvimento da gestão de pessoal no âmbito do Exército Brasileiro, foi formulado o seguinte problema:

Como poder-se-ia otimizar procedimentos no sentido de orientar, de uma maneira mais técnica e didática, a realização do Exame de Pagamento de Pessoal, dirimindo dúvidas, de modo a ilustrar com maior clareza a referida atividade, servindo como um Procedimento Operacional Padrão aos militares do Exército Brasileiro, conferindo, assim, efetividade à finalidade do Exame?

## 1.2 OBJETIVOS

A fim de operacionalizar e emitir um procedimento operacional padrão para um melhor entendimento da realização do Exame de Pagamento de Pessoal, adotamos como objetivo geral do presente artigo propor uma alteração/atualização do Anexo A, da Portaria nº 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2.014, de modo a melhor orientar o entendimento e, conseqüentemente, o desenvolvimento da referida atividade.

Para viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram formulados os objetivos específicos, abaixo relacionados, que permitiram o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado neste estudo:

a) Identificar as fases do Exame de Pagamento de Pessoal, de modo a compreender, de uma maneira lógica, a sequência atribuída, através do Anexo A da Portaria nº 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2.014;

b) Compreender os termos adstritos à referida atividade, muitas vezes desconhecidos pelos militares que encarregar-se-ão de conduzir o Exame em suas OM's;

c) Identificar as possíveis causas do desconhecimento e falta de familiaridade com a respectiva atividade, assim como do conhecimento dos direitos remuneratórios e auxílios aos que os militares fazem jus, configurando verdadeiros gargalos para a realização do Exame;

d) Identificar as principais dificuldades encontradas pelos Chefes de Equipe e demais membros no tocante ao entendimento correto da atividade,

e) Formular uma proposta de linha do tempo, similar ao contido na Portaria nº 02, de 03 de fevereiro de 2014, com a finalidade de esclarecer e operacionalizar a atividade de Exame de Pagamento de Pessoal.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

No decorrer dos anos, em detrimento da experiência do autor como Chefe da Seção de Pagamento de Pessoal da Base de Aviação de Taubaté e do 4º Batalhão de Aviação do Exército (Manaus), respectivamente, têm-se observado que uma razoável parcela dos Tenentes de ambas Organizações Militares que concorriam à escala de Chefe de Equipe de Exame de Pagamento de Pessoal apresentavam um nível de conhecimento preliminar abaixo do esperado à realização da atividade propriamente dita (baixa eficiência). Pior que isso, observou-se, ainda, que muitos militares sequer possuem um arcabouço teórico básico acerca de seus direitos remuneratórios, auxílios indenizatórios, enfim, elementos constituintes das parcelas que integram e/ou deduzem o seu contracheque. Isso se tornou patente quando da condução dos trabalhos como Agente Executor Direto das referidas Unidades Administrativas.

A atividade de Exame de Pagamento de Pessoal é uma atividade de extrema importância para a manutenção da credibilidade dos gestores do Exército Brasileiro, como instituição. Além do mais, trata-se de um excelente mecanismo de controle, atuando como um verdadeiro sistema de freios e contrapesos para a manutenção da lisura, transparência e fiscalização.

O correto entendimento dos pormenores que permeiam a atividade, assim como da nomenclatura que a envolve em sua amplitude é de suma importância para o atingimento do objetivo final desejado. Da mesma forma, é preciso que se quebrem

paradigmas acerca de seus protocolos, rompendo tabus e desmitificando conjecturas que amedrontam e tornam a realização da atividade mais penosa e angustiante.

Destarte, se faz relevante o seu estudo esmiuçado e aprofundado, pois sem sombra de dúvidas, a sua correta compreensão, sem induções a entendimentos dúbios poderá repercutir positivamente (fazer a diferença) para os futuros membros que comporão as respectivas equipes examinadoras.

Desta feita, pretende-se com o presente trabalho, em consonância com o seu objetivo geral, apresentar um produto relevante aos nossos clientes, no caso, os membros das equipes examinadoras e, por analogia, os militares do Exército Brasileiro, configurando, portanto, a contribuição desse trabalho.

## **2. METODOLOGIA**

O presente artigo identificará as fases do Exame de Pagamento de Pessoal através do Anexo A, da Portaria n° 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2014. De conhecimento desse anexo, buscar-se-á a familiarização com alguns termos que, ao longo dos anos, têm causado bastante dificuldade de entendimento por parte dos membros integrantes das Equipes de Exame de Pagamento. Para isso, tomaremos por base o supracitado Anexo e faremos uma leitura detalhada de cada fase ali estabelecida, de modo a orientar melhor os membros de equipes.

Para isso, realizaremos duas pesquisas qualitativas com dois universos distintos de público. Um primeiro questionário fora endereçado aos Capitães-Alunos do Curso de Logística da ESAO 2020 (de um total de 85 Capitães-Alunos, 37 responderam à pesquisa), objetivando reunir informações acerca da experiência como agentes executantes da atividade de Exame de Pagamento. Um segundo questionário fora direcionado para os atuais Chefes da Seção de Pagamento de Pessoal de suas respectivas OM, buscando colher informações sob um ponto de vista dos agentes condutores da atividade. Portanto, buscamos, com isso, observar os pontos de vista de todos aqueles envolvidos diretamente com a atividade de Exame de Pagamento de Pessoal.



De maneira a condensar todos esses objetivos específicos, tornando-os mensuráveis, faremos o uso do auxílio da plataforma de pesquisa surveymonkey, por meio dos links (<https://pt.surveymonkey.com/r/ZHJ9XV5> e <https://pt.surveymonkey.com/stories/SM-8QRFNR8D/>), cujo universo ficou adstrito aos Capitães-Alunos do Curso de Logística da ESAO/2020 (1º Link) e, a dois militares, um no posto de Major e outro de 1º Tenente, que atualmente desempenham a função de Chefes da Seção de Pagamento de Pessoal de suas respectivas OM's (2º link), que, de certa forma, além de terem experimentado contato com a atividade, possuem um pouco mais de intimidade com os termos ali contidos, acrescido ao fato de terem-na realizado em um lapso temporal relativamente curto.

As respostas obtidas através destes questionários servirão de base para atingirmos os objetivos específicos, associado ao estudo do Anexo A da Portaria nº 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2014, a qual contribuirá para o atingimento do estado final desejado.

O questionário nº 1, apresentado aos Capitães-Alunos fora composto de 7 perguntas, onde, basicamente, buscou-se levantar informações acerca de seu desempenho como Chefe da Equipe de Exame de Pagamento, assim como levantar quais foram suas maiores dificuldades por ocasião da realização da atividade em comento, assim como coletar sugestões no sentido de melhor orientar os futuros executores da atividade de Exame de Pagamento.

O questionário nº 2 fora apresentado a dois militares que atualmente desempenham a função de Chefe da Seção de Pagamento de suas respectivas OM's, cujo objetivo visa conferir um maior grau de credibilidade e imparcialidade ao corrente estudo.

Em um segundo momento, faremos uma análise comparativa do Anexo A da Portaria 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2014, explicando os termos ali inseridos, assim como propor uma escrituração alternativa.

## 2.1 Revisão da literatura

Antes de abordarmos especificamente as legislações que regulamentam a matéria objeto de nosso estudo, é importante não olvidarmos que, inicialmente, faz-se necessário evidenciar, paralelamente ao corrente artigo, termos e conceitos afetos à Gestão Organizacional, uma vez que, de fato, por se tratar de uma atividade de gestão de pessoal, atividade essa que por sua vez é composta por tarefas desencadeadoras de um faseamento lógico e organizado, refletem, diretamente, no resultado do trabalho proposto.

Assim sendo, Chester Barnard, considerando os conceitos de eficiência e eficácia na interação entre pessoas e organização, afirma que enquanto a eficiência é um conceito associado ao alcance dos objetivos individuais, a eficácia é um conceito associado ao alcance dos objetivos organizacionais. Segundo ele, "toda pessoa precisa ser eficiente para satisfazer as suas necessidades individuais mediante a sua participação na organização, mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais por meio da sua participação". Ainda, para o autor, "a parcela maior de responsabilidade pela integração desses objetivos recai sobre a alta administração". Nesse sentido:

**EFICIÊNCIA:** alcance de objetivos individuais.

**EFICÁCIA:** alcance dos objetivos organizacionais.

**EFETIVIDADE:** as pessoas buscam satisfações pessoais e as organizações têm necessidades para atingir sua missão.

Nesse ínterim, ao melhor capacitar o indivíduo (Militares que compõem a equipe de Exame de Pagamento - EFICIÊNCIA), aperfeiçoando seus processos, contribuindo para a manutenção da credibilidade da Força (EFICÁCIA), o Exército Brasileiro continuará desempenhando em alto nível a sua função institucional, gerando os impactos esperados, tudo em consonância com a sua Missão e Visão de Futuro (EFETIVIDADE).

Geraldo Duarte, na obra Dicionário da Administração apresenta um outro termo julgado muito interessante que ressoa de grande interesse para o nosso estudo: o conceito de Eficiência Organizacional. Segundo Geraldo Duarte, Eficiência

Organizacional trata-se da realização correta, de forma racional e organizada, dos processos para a consecução dos objetivos e metas da organização. Isto posto, resta claro que a eficiência individual das partes (militares) no desenvolvimento de uma atividade (Exame de Pagamento), impulsionaria ganhos em termos de eficiência organizacional do Exército Brasileiro.

Feitas essas considerações preliminares, a Portaria nº 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2014, que aprova as normas para o Exame de Pagamento de Pessoal, tal atividade, no âmbito do Exército Brasileiro, propugna, em seu art. 2º, da Seção I, do Capítulo II que o Exame de Pagamento de Pessoal tem por 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”.

Além do mais, observa-se, ainda, pela leitura do art. 2º, da Portaria nº 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2014, que em seu Art. 2º, Revoga a Portaria nº 008-SEF, de 6 de maio de 2008.

Como se observa, a Portaria nº 02, de 03 de fevereiro de 2014 revoga a Portaria nº 008-SEF, de 06 de maio de 2008, que também regulamentava a referida atividade. Podemos observar, da leitura de ambas, que a principal inovação introduzida pela Portaria nº 02 alude-se ao quantitativo da amostra de militares a serem analisados anualmente pelas equipes encarregadas pelo Exame. Observa-se que essa inovação foi extremamente importante e, de fato, operacionalizou procedimentos, pois, até então, analisavam-se quase que todos os militares da OM vinculada, o que tornava a atividade de Exame de Pagamento enfadonha, desgastante e contraproducente.

Já a Portaria nº 008-SEF, de 06 de maio de 2008, revoga a Portaria nº 009-SEF, de 28 de abril de 2004, que, em seu art. 3º, prescreve:

Art. 3º Revogar, a partir de 31 de maio de 2004, as Instruções Reguladoras do Exame de Contracheques de Pessoal (IR 12-11), aprovadas pela Portaria nº 005-SEF, de 19 de agosto de 1999, e as Normas para o Exame de Pagamento de Pessoal, aprovadas pela Portaria nº 004-SEF, de 25 de junho de 2003.

A Portaria nº 005-SEF, de 19 de agosto de 1999, por sua vez, revogou a Portaria nº 041/SEF, de 14 de dezembro de 1993 e a Portaria nº 001/SEF, de 24 de fevereiro de 1999.

Como pôde-se observar, devido a sua alta especificidade, a legislação concernente ao Exame de Pagamento constitui um rol exaustivo que consiste em Portarias esparsas que foram sendo publicadas em substituição às anteriores, sem, contudo, alterar a sua essência contida em seus artigos. Assim sendo, o foco da corrente pesquisa concentrou-se sobre a Portaria nº 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2014, que, em que pese considerações em sentido contrário, subvenciona-se como o roteiro mais lógico.

Agora, de modo a cumprir os objetivos específicos do trabalho, caminhando na esteira do que foi proposto e, em concordância com as respostas obtidas no questionário, convém, agora, apresentar o Anexo A da Portaria 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2014, tal como o é atualmente.

## ANEXO A

### 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 no 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	No máximo 03 (três) dias após a transmissão do FIP/FAP digital (transmissão inicial).

relatórios de crítica do CPEX e as publicações em BI.	
7. Conferência do relatório de exclusão de descontos, pelo OD, gerado pelo SISCONSIG, com as publicações em BI.	Após a 1ª corrida de pagamento (disponibilização dos relatórios de crítica) e antes da transmissão complementar
8. Análise do mérito dos saques e dos descontos e elaboração das Fichas Auxiliares	Após a 2ª corrida de pagamento.
9. Coleta dos relatórios e dos documentos necessários ao exame.	Entre a remessa do FIP/FAP digital (transmissão inicial) e a disponibilização dos relatórios pelo CPEX.
10. Conclusão do exame e apresentação ao OD.	Até três dias úteis antes do final do mês a que se refere o pagamento (limite para o CPEX disponibilizar os relatórios).
11. Publicação, em BI, do Relatório com o despacho do OD.	Até o 2º dia útil do mês subsequente ao que se refere o pagamento.
12. Remessa do Relatório do 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: Portaria nº 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2014)

Como pôde-se observar, o Anexo A, de uma maneira geral, procura orientar e padronizar, didaticamente, as tarefas a serem realizadas por ocasião da atividade de Exame de Pagamento de Pessoal com os seus respectivos cronogramas/prazos estimados, ao longo do mês a que se refere o pagamento.

## 2.2 Coleta de Dados

Primeiramente, de modo a sistematizar os resultados obtidos através do questionário proposto, convém asseverar que os produtos de suas respostas estarão disponível através dos links (<https://pt.surveymonkey.com/stories/SM-NZTQB5N9/>) e (<https://pt.surveymonkey.com/stories/SM-8QRFNR8D/>), respectivamente, para os

questionários número 1 e número 2, como referência para eventuais análises e/ou a título de comparações. Além do mais, para fins de verificação, por ocasião do questionário nº 1, as respostas referentes às questões de número 2 a de número 5 terão como escopo principal atender, sobretudo, aos objetivos específicos do corrente estudo. Dessa forma, das constatações observadas de suas respostas, podemos, a partir de então, cumprir tais objetivos. Para as questões de número 6 e número 7 do questionário, por se tratarem de questões opinativas, servirão de parâmetro para, em conjunto com as questões retro expostas, balizar a consecução do objetivo geral do trabalho e a posterior execução da análise comparativa entre o Anexo A da Portaria nº 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2.014 e as propostas nele inseridas.

Da mesma forma, julgou-se conveniente realizar um questionário número 2 com dois militares que atualmente desempenham a função de Chefe da Seção de Pagamento de suas respectivas Organizações Militares, de modo a conferir maior credibilidade e imparcialidade ao presente artigo. Nos mesmos moldes, o resultado da pesquisa pode ser verificado no seguinte link <https://pt.surveymonkey.com/stories/SM-8QRFNR8D/>, contendo as perguntas e, conseqüentemente as respostas.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Uma vez realizada a coleta de todos os dados julgados relevantes para o prosseguimento e consecução de nosso estudo, uma vez do recebimento das respostas aos questionários propostos, pôde-se constatar que todos os militares que a ele se submeteram já realizaram, ao menos em uma ocasião, a atividade de Exame de Pagamento de Pessoal, pacificamente comprovado através das respostas relativas à questão de número 2. Além do mais, e não menos importante, convém acrescentar que 37 Capitães-Alunos do Curso de Logística da ESAO responderam ao questionário.

Na pergunta de número 3, ao serem interpelados se, por ocasião da realização do Exame de Pagamento de Pessoal, possuíam algum conhecimento prévio dos termos técnicos relacionados à atividade, tais como FIP/FAP, Corridas de

Pagamento, CODOM CPEX e Ativa, somente 18% do universo dos entrevistados afirmaram possuir relativa familiaridade com os termos. Isto se torna, portanto, uma oportunidade de melhoria, uma vez que a Portaria nº 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2.014, aborda isso constantemente, inclusive em seu anexo. Assim, recomenda-se que, em uma eventual instrução mensal destinada aos futuros membros integrantes das equipes examinadoras, tais terminologias e conceitos sejam abordados, visando conferir um maior grau de eficiência.

Na questão de número 4, ao serem novamente contrastados acerca da efetividade da instrução de quadros que é ministrada anualmente para o universo de militares que concorrem à escala de Exame de Pagamento, indagando se a forma como tal é desenvolvida era suficiente para subsidiá-los com os conhecimentos necessários para a realização do Exame de Pagamento, 97% respondeu que não. Isso se torna verdadeiro pois muitos militares não se recordam dos procedimentos adotados, das terminologias que utilizaram por ocasião do desenvolvimento da atividade, o que pode interferir na efetividade do referido Exame. Por isso, um estudo prévio não somente da Portaria nº 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2.014, assim como de outras Portarias concorrentes soa de fundamental importância e, ainda, a propositura de uma possível substituição dessa instrução anual por uma instrução mensal, a ser conduzida pelos Chefes da Seção de Pagamento de Pessoal, de maneira a diminuir os efeitos do esquecimento e, ao mesmo tempo, recrudescer os conhecimentos da referida atividade, poderia mitigar e diminuir os riscos inerentes a essa atividade.

Na questão de número 5, os entrevistados foram perguntados acerca do Anexo A, da Portaria nº 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2014, de modo a opinar quanto ao formato de como o Anexo é apresentado no instrumento normativo, indagando-os se o referido Anexo poderia ser mais didático e prático. Destes, 97% disseram que sim, pois para muitos deles, sendo redundante, em virtude do pouco contato com a atividade, associado ao desconhecimento da legislação que a regulamenta, muitos Chefes de Equipe apresentaram grande dificuldade de entendimento, concluindo-se, pois, da estrita necessidade em se estimular uma leitura atenta da Portaria nº 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2.014, lembrando que, ainda, que de Acordo com o Art. 3º, do Decreto-Lei nº 4.657, de 04 de setembro de 1942, Lei de Introdução às Normas do

Direito Brasileiro, “ninguém se escusa de descumprir a Lei, alegando que a desconhece”. Portanto, mais um motivo para se aperfeiçoar métodos, processos e tarefas de referida atividade.

No tocante à última pergunta do questionário, aqui se julga prudente esclarecer eventuais dúvidas que poderiam surgir relativas a esta questão, uma vez que, ao que tudo indica, poderia soar um tanto quanto tendenciosa. Todavia, tal pergunta fora propositadamente acrescentada no questionário em virtude da experiência do autor como Chefe da Seção de Pagamento e em decorrência da observação da dificuldade de entendimento por parte dos militares que compunham as respectivas/correspondentes equipes examinadoras.

Como pôde-se observar, o Anexo A, da Portaria nº 02, de 03 de fevereiro de 2014, de uma maneira geral, procura orientar e padronizar, didaticamente, as tarefas a serem realizadas por ocasião da atividade de Exame de Pagamento de Pessoal com os seus respectivos cronogramas/prazos estimados, ao longo do mês a que se refere o pagamento. Contudo, passaremos às eventuais propostas para melhorar a escrituração desse anexo.

Assim sendo, ao estabelecer uma análise comparativa inicial dos eventos contidos no Anexo em vigor para com a eventual proposta de escrituração dos respectivos eventos, começaremos nossa revisão basicamente estudando cada evento contido no Anexo A, propondo eventuais oportunidades de melhoria, que sintetizará no cumprimento do objetivo geral do presente instrumento. Assim sendo, iniciando nosso estudo comparativo, ao observar o Evento nº 1 do Anexo A “*Designação, em Boletim Interno da UG, da equipe encarregada do exame de pagamento de pessoal*”, contrastando-o com o Evento nº 5 “*Publicação, em BI, dos escolhidos pelo OD para terem os contracheques examinados*”, podemos concluir que a dissociação em duas publicações distintas torna-se algo contraproducente e redundante. Não há a necessidade de que se publique primeiramente a equipe para, somente a posteriori, publicar a relação dos militares que terão os seus contracheques examinados. Uma única publicação é o suficiente. Isso evitaria um atraso desnecessário, visto que, desde a publicação inicial, os militares já estariam aptos, pelo menos em tese, a desempenhar tarefas relacionadas ao exame, como por exemplo, iniciarem, desde já, montagem das fichas auxiliares, ou, mais precisamente,



dos contracheques. Assim, tendo em vista que o objetivo geral do presente estudo, podemos deduzir que, como objetivos assessórios a ele temos a busca pela economicidade de meios e de tempo, uma vez que essa publicação conjunta, sem sombra de dúvidas, promoveria, de fato, essa economicidade, assegurando celeridade e até mesmo, um maior envolvimento dos membros da equipe. Logo, evita-se uma publicação, ganha-se em tempo, eficiência e celeridade.

No Evento nº 2, “*Conferência do FIP/FAP digital com as respectivas publicações em BI*”, poderíamos substituir as palavras “*FIP/FAP*” por “*Registros das Alterações de Pagamento, extraídos do FAP Digital*”. Como o próprio nome diz, FIP significa Formulário de Implantação de Pagamento e FAP significa Formulário de Alteração de Pagamento, contudo, tais terminologias soam bastante inapropriadas para aqueles que não possuem familiaridade e intimidade com a referida atividade. Além do mais, os Registros das Alterações de Pagamento são introduzidos no sistema via FAP Digital, que consiste basicamente no programa disponibilizado pelo Centro de Pagamento do Exército – CPEX, onde os membros da Seção de Pagamento promovem as alterações cujo o produto/resultado, após a devida análise e processamento pelos analista do CPEX, cristalizar-se-ão nos contracheques. Por exemplo, se um militar possui férias para ser recebida em um determinado mês, os valores relativos a essa parcela remuneratória serão introduzidos no contracheque desse militar mediante introdução/alimentação de dados no Sistema FAP Digital. Desta feita, o problema aqui resta configurado quando não se observa uma simplificação de terminologias, não levando em consideração eventuais dificuldades que os “clientes” poderiam enfrentar quando de sua realização (do Exame de Pagamento).

O Evento nº 3 “*Verificação do cumprimento do constante do despacho do OD no relatório no mês anterior*”, embora muito pertinente, principalmente quando contrastado com a coluna “*PRAZO*” do Calendário de Eventos, deveria ser verificado apenas por ocasião do término da confecção do relatório final, onde, a equipe encarregada pelo exame, de posse e conhecimento do relatório de crítica relativo à 2ª Corrida do Pagamento, questionaria o Chefe da Seção de Pagamento no tocante às correções das alterações relativas ao Relatório do mês anterior. Desta feita, o Chefe da Seção de Pagamento responderia se tais alterações, de fato, foram totalmente,

parcialmente ou se não foram sanadas. Isso pois, por ocasião da realização da atividade de Exame de Pagamento de Pessoal, logo no início do mês, quando da confrontação dos Registros das Alterações de Pagamento, comparando-os com os documentos que originaram o direito (BI ou Adt SPP), os membros da equipe ainda encontram-se ambientando com a atividade, sem conhecer, de fato, quais as tarefas e procedimentos a realizar, quais os respectivos prazos a serem cumpridos, dentre outras determinações, tudo em obediência ao prescrito na Portaria nº 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2.014. Destarte, ao proceder essa verificação no estágio final do exame e já com o domínio e entendimento mínimo dos Relatórios de Crítica, o Chefe da Equipe subsidiar-se-ia de uma poderosa ferramenta para efetivamente “cobrar” o Chefe da Seção de Pagamento acerca da correção das alterações levantadas no exame anterior. A transposição dessa tarefa para o momento final do Exame reveste-se, pois, de fundamental importância, pois consubstancia-se em um vigoroso mecanismo de freio e contrapeso, haja vista que correção dessas alterações configura um ato vinculado do Agente da Administração responsável pelo Setor de Pagamento, não cabendo, qualquer forma de discricionariedade por parte dele ou de quem quer seja, a menos que, por motivos outros, devidamente justificado, tal como insuficiência de documentação probante ou outros elementos constitutivos da materialização do direito, tenha impossibilitado a execução de tal ato. Verificado aqui esse problema de lapso temporal, podemos, ainda, fazer uma ligação com o problema verificado para o evento nº 1, acima descrito, concluindo, mais ainda, da necessidade de se publicar tudo de uma vez (Membros da Equipe Examinadora e Militares a terem seus contracheques examinados). Portanto, estaríamos trocando espaço por tempo em duas ocasiões. Primeiramente, condensando 2 publicações em apenas uma, antecipando a relação dos militares que terão seus contracheques examinados e, em relação ao evento em tela, ao transpor para o final do período de realização do exame, isso possibilitaria um ganho nominal em tempo de dedicação à atividade. Logo, disso resultaria um produto mais robusto, efetivo e, o que é mais importante, com mais qualidade.

O Evento nº 4 pode e deve ser realizado concomitantemente às conferências dos Registros das Alterações de Pagamento, seja por ocasião das

transmissões iniciais, seja por ocasião das transmissões complementares (FAP Ativa e FAP CODOM CEPx).

No tocante ao Evento nº 5 já fora tecido os comentários apropriados.

O Evento nº 6 está de acordo com o prescrito no Anexo A da Portaria nº 02, de 03 de fevereiro de 2014, constando a única ressalva de que, paralelamente ao estabelecido para o Evento nº 2, propomos, aqui, apenas a substituição do termo “FIP/FAP” por “Registros de Alteração de Pagamento”.

O Evento nº 7 “*Conferência do relatório de exclusão de descontos, pelo OD, gerado pelo SISCONSIG, com as publicações em BI*”, se faz bastante apropriado, contudo, proponho aqui a alteração apenas no tocante à tabela PRAZO, uma vez que essa Conferência deveria ser efetuada em duas oportunidades e, não somente por ocasião do momento que antecede a transmissão complementar, visto que, embora a transmissão complementar já tenha sido efetuada, poderão surgir novas determinações nas quais publicar-se-ão a exclusão de descontos para o pagamento subsequente, e, portanto, tais determinações, deverão constar no rol das alterações a serem implementadas pela Seção de Pagamento no pagamento subsequente, de modo a até mesmo orientar e direcionar a Seção de Pagamento para não apenas providenciar a exclusão do Desconto no SISCONSIG, assim como promover o registro no FAP Digital.

O Evento nº 8 “*Análise do mérito dos saques e dos descontos e elaboração das Fichas Auxiliares*”, deve ter o seu início desde o momento em que é transmitida a 1º Corrida do pagamento. Têm-se observado que muitas equipes aguardavam a disponibilização dos espelhos de contracheque, pelo CPEx, no fim do mês, para dar início à conferência. Trata-se de um grande equívoco. Assim como orientam sabiamente as Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx), o espelho de contracheque seria apenas um “gabarito” e, não, um meio auxiliar para a elaboração das fichas auxiliares. Os meios auxiliares para a elaboração das Fichas Auxiliares seriam as respectivas Pastas de Habilitação à Pensão Militar, as Alterações dos Militares e outras as quais os membros da equipe julgarem oportunas.

No Evento nº 9 “*Coleta dos relatórios e dos documentos necessários ao exame*”, devemos ser bastante claros que esses relatórios aludem-se àqueles disponibilizados pelo CPEx, por ocasião do início do segundo terço do mês a que se

refere o pagamento, relatórios esses que servirão de subsídio para a elaboração do Relatório Final do Exame de Pagamento. Dentre esses relatórios disponibilizados pelo Centro de Pagamento de Exército constam o Relatório de Crítica, reiteradamente explorado neste artigo, o Relatório Norminal, o Relatório Descontos em Favor da UA, o Relatório Códigos Desconsiderados, dentre outros. Portanto, aqui propomos uma nova escrituração, acrescentando os termos “do CPEx (Relatório de Crítica, Relatório Nominal, Relatório Desconto em Favor da UA, Relatório de Códigos Desconsiderados, Relatório de Diferença de Pagamento)”, para que fique claro para os membros da equipe que tipo e quais relatórios os mesmos irão se apoiar.

No tocante aos Eventos nº 10, 11 e 12, a única proposta que aqui apresento de modo a aperfeiçoar tal anexo seria no tocante aos prazos elencados, evidentemente na coluna PRAZO. Para o Evento nº 10, o prazo ali proposto não condiz com a realidade, pois, como resultado das experiências vivenciadas, o espelho de contracheque, por inúmeras vezes e por questões várias, excluindo-se os relatórios do CPEx, são disponibilizados no início do mês subsequente a que se refere o pagamento, inviabilizando o cumprimento do cronograma pré-estabelecido, tornando-a letra morta no corrente Anexo. Proponho, para o evento número 10, juntamente como para o evento de número 11, a data de até o 5º dia útil do mês subsequente. Isso daria mais força, vigor e aplicabilidade aos eventos a ele relacionados, tornando-o praticável e apto a produzir efeitos palpáveis. Interessante frisar que a essência deve prevalecer sobre a forma e a norma carece constituir de aplicabilidade prática e ser razoável/exequível.

Por fim, no que se refere ao evento de número 12, tal reveste-se de propriedade e solidez, devendo-se, pois, ser mantido de forma inalterada.

Conforme pôde-se inferir das propostas acima apresentadas e, em obediência ao proposto no objetivo geral do corrente trabalho, segue, abaixo, uma nova tabela, dividida em duas colunas na qual, na primeira, observaremos a apresentação *ipsis literis* do Anexo A da Portaria nº 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2014, tal qual já devidamente apresentada nas páginas nº 10 e 11 e, na segunda coluna, a proposta de substituição/modificação, para a devida apreciação, de modo a torná-lo mais prático e compreensível àqueles que porventura desempenharão a atividade de Exame de Pagamento.

<b>Anexo A</b> (Portaria 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2014)		<b>Proposta</b>	
<b>EVENTO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>EVENTO</b>	<b>PRAZO</b>
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.	1. Designação, em Boletim Interno da UG, da equipe encarregada do exame de pagamento de pessoal, assim como dos escolhidos pelo OD para terem os contracheques examinados.	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.	2. Conferência dos Registros de Alteração de Pagamento, extraídos do FAP Digital, com as respectivas publicações em BI, assim como o Registro da Conformidade dos Documentos, do mérito dos saques e dos descontos e elaboração das Fichas Auxiliares	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 no mês anterior.	despacho do documento com o OD.	3. Conferência do FIP/FAP digital (transmissão complementar) com as inconsistências apresentadas nos relatórios de crítica do	No máximo 03 (três) dias após a transmissão do FIP/FAP digital (transmissão inicial).

		CPEX e as publicações em BI.	
4. Registro da conformidade dos documentos.	No máximo 03 (três) dias após a transmissão do FIP/FAP digital (transmissão inicial).	4. Conferência do relatório de exclusão de descontos, pelo OD, gerado pelo SISCONSIG, com as publicações em BI. (1º Conferência)	Após a 1ª corrida de pagamento (disponibilização dos relatórios de crítica) e antes da transmissão complementar
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.	No máximo 03 (três) dias após a transmissão do FIP/FAP digital (transmissão inicial).	5. Coleta dos relatórios do CPEX (Relatório de Crítica, Relatório Nominal, Relatório Desconto em Favor da UA, Relatório de Códigos Desconsiderados, Relatório de Diferença de Pagamento) e Espelhos do Contracheque	Após o encerramento da transmissão complementar.
7. Conferência do relatório de exclusão de descontos, pelo OD, gerado pelo SISCONSIG, com as publicações em BI.	Após a 1ª corrida de pagamento (disponibilização dos relatórios de crítica) e antes da transmissão complementar		
8. Análise do mérito dos saques e dos descontos e elaboração das Fichas Auxiliares	Após a 2ª corrida de pagamento.	6. Conferência do relatório de exclusão de descontos, pelo OD, gerado pelo SISCONSIG, com as publicações em BI. (2º Conferência)	Último dia útil do mês a que se refere o pagamento.

<p>9. Coleta dos relatórios e dos documentos necessários ao exame.</p>	<p>Entre a remessa do FIP/FAP digital (transmissão inicial) e a disponibilização dos relatórios pelo CPEX.</p>	<p>7. Verificação do cumprimento do constante do despacho do OD no relatório no mês anterior.</p>	
<p>10. Conclusão do exame e apresentação ao OD.</p>	<p>Até três dias úteis antes do final do mês a que se refere o pagamento (limite para o CPEX disponibilizar os relatórios).</p>	<p>8. Conclusão do exame e apresentação ao OD e Publicação, em BI, do Relatório com o despacho do OD.</p>	<p>Até o 5º dia útil do mês subsequente ao que se refere o pagamento.</p>
<p>11. Publicação, em BI, do Relatório com o despacho do OD.</p>	<p>Até o 2º dia útil do mês subsequente ao que se refere o pagamento.</p>	<p>9. Remessa do Relatório do Exame de Pagamento de Pessoal à ICFEx de vinculação.</p>	<p>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).</p>
<p>12. Remessa do Relatório do Exame de Pagamento de Pessoal à ICFEx de vinculação.</p>	<p>Até o 10º dia útil do mês subsequente ao que se refere o pagamento, dando entrada na ICFEx de vinculação. Efetuar</p>		

	juntamente com o Relatório de Prestação de Contas Mensal (RPCM).		
--	--	--	--

Paralelamente a essa proposta ao Anexo A da Portaria 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2.014, sugiro, ainda, que, aos mesmos moldes o qual implantado como Chefe da Seção de Pagamento por 6 anos, que os Chefes das Seções de Pagamento, mensalmente, após a publicação das equipes encarregadas do Exame de Pagamento, ministrem uma instrução preliminar, de modo a ambientá-los com a atividade que irão desempenhar. Tal procedimento conferirá maior eficiência, segurança e confiança aos membros da equipe, que tomarão seu primeiro contato com a atividade. Da mesma forma, recomenda-se a todos os Ordenadores de Despesas que dediquem especial atenção a essa atividade, evitando o acúmulo de atividades de caráter paralelo a esta, a qual requer bastante atenção e zelo, sob pena de responsabilização nas esferas civil, administrativa e penal.

Isso se torna evidente principalmente se levarmos em consideração a maneira como os auditores dos Órgãos de Controle Interno (Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército) trabalham por ocasião de suas visitas de orientação técnica. Quando surge alguma dúvida ou questionamento acerca de um procedimento adotado pela Seção de Pagamento, a primeira coisa que solicitam é o FAP (ou, conforme proposta, registro de alteração de pagamento), para verificar quem foi o responsável pelo lançamento e qual foi o documento que gerou aquele direito.

Após isso, o auditor técnico pede sempre o Exame de Pagamento e indaga se o Militar que desempenhou o Exame não verificou o lançamento efetuado, lembrando que a conferência dos registros de alteração de pagamento é uma tarefa integrante da atividade Exame de Pagamento e Pessoal. Portanto, ressaltamos aqui a importância, a relevância e a contribuição que esse estudo pode trazer para a Instituição, além de proteger não somente os membros da equipe, mas, sobretudo, os Ordenadores de Despesas.



#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Exame de Pagamento de Pessoal objetiva 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 (Art. 2º, Portaria nº 02, SEF, de 03 de fevereiro de 2014).

Ao longo dos anos, fruto da experiência obtida como 06 anos à frente da Seção de Pagamento de Pessoal da Base de Aviação de Taubaté e do 4º Batalhão de Aviação do Exército (Manaus), respectivamente, responsabilizando-me por ministrar instruções, corrigir e encaminhar os correspondentes Exames de Pagamento de Pessoal para as respectivas Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx) de vinculação, tornou-se notório e patente a falta de intimidade dos militares integrantes das Unidades mencionadas com a atividade em tela.

Corolário dessa experiência, condensada neste artigo, conforme dos autos acima constam, resta evidente que a referida atividade, se bem realizada, considerando-se seu faseamento desde as conferências dos FIP/FAP (Registros de Alteração de Pagamento), assim como da confecção dos relatórios finais a serem encaminhados às ICFEx de vinculação, consiste de um excelente mecanismo de freio e contrapeso, senão uma quase que infalível ferramenta de auditoria e, sobretudo, de salvaguarda/garantia aos militares, sejam eles na condição de inspecionados, sejam eles os integrantes da equipe examinadora. Além do mais, seus produtos subsidiam e amparam a Administração da OM, cuja responsabilidade é solidária em caso de constatação de alguma impropriedade/irregularidade.

Simultaneamente, cabe salientar que os mecanismos de auditoria a cada ano se aperfeiçoam, com sincronização de sistemas nas diversas searas dos Governos Federal, Estadual e Municipal, juntamente com de órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário.

Estimular a conscientização não somente daqueles que encontram-se diretamente envolvidos na confecção do Exame de Pagamento, mas, sobretudo, de

seus Chefes imediatos é fator crítico do sucesso para o Comando, pois assegura a efetividade da atividade, confere transparência aos processos realizados, contribuindo para a manutenção da credibilidade de que goza a administração do Exército Brasileiro, reforçando, novamente, que a conferência do contracheque é responsabilidade do militar e é seu dever, fiscalizar suas parcelas integrantes, não só no tocante às receitas, mas, sobretudo, quanto às deduções.

Buscou-se, portanto, com o presente artigo, delimitar uma possível linha de ação para que o futuro chefe de equipe possa se orientar de uma maneira mais simples, objetiva, concisa e, sobretudo, prática. O simples fato de, com este trabalho, fomentarmos o desenvolvimento de um debate, dedicando uma atenção ao tema aqui tratado, já é, por assim dizer, considerado um objetivo alcançado. Da mesma forma, e não menos importante, é sugestivo desenvolvermos a cultura de procurar direcionar nossos procedimentos sempre buscando visualizar um nível acima, basicamente, em como o eventual/futuro Auditor irá observar os atos e fatos administrativos adstritos àquela atividade/Seção, de modo a alinhar condutas, respaldar-se juridicamente e, sobretudo, proteger os agentes da administração. Investir no aperfeiçoamento de nossas Portarias regulamentadoras resultará em economia de esforços e de meios, contribuirá para o aumento da eficácia, eficiência e efetividade, além de promover uma melhor capacitação, de maneira mais contundente, do nosso público-alvo, do nosso cliente, do nosso maior ativo, os militares do Exército Brasileiro.

Feitas todas as considerações julgadas convenientes e apropriadas, como produto final deste trabalho, pode-se observar um “enxugamento” no número de eventos apresentados no Anexo A da Portaria nº 02-SEF, de 03 de fevereiro de 2014, passando de 12 para 09, influenciando, também, nos correspondentes prazos estabelecidos. Com isso, espera-se atingir o estado final desejado.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Portaria nº 02 – SEF, de 02 de fevereiro de 2014. **Aprova as Normas para o Exame de Pagamento de Pessoal (EB90-N-02.001)**, 1ª Edição, 2014.

BRASIL. Portaria nº 008-SEF, de 06 de maio de 2008. **Aprova as Normas para o Exame de Pagamento de Pessoal.**

BRASIL. Portaria nº 009-SEF, de 28 de abril de 2004. **Aprova as Normas para o Exame de Pagamento de Pessoal.**

BRASIL. Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019, **Altera a Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), a Lei nº 3.765, de 4 de maio de 1960, a Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (Lei do Serviço Militar), a Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972, a Lei nº 12.705, de 8 de agosto de 2012, e o Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, para reestruturar a carreira militar e dispor sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares; revoga dispositivos e anexos da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, e da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; e dá outras providências.** 1º Edição. 2019.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Portaria nº 009-SEF, de 28 de abril de 2004. **Aprova as Normas para o Exame de Pagamento de Pessoal.**

BRASIL. Portaria Nº 004 – SEF, de 25 de junho de 2003. **Aprova as Normas para o Exame de Pagamento de Pessoal.**

BRASIL Portaria Nº 009–SEF, DE 16 DE DEZEMBRO DE 2002. **Aprova as Normas para o Exame de Pagamento de Pessoal.**

BRASIL. Portaria Nº 005/SEF, de 19 de agosto 1999. **Aprova as Instruções Reguladoras do Exame de Contracheques de Pessoal (IR 12-11).**

BRASIL. Portaria nº 001/SEF, de 24 de fevereiro de 1999. **Aprova as Instruções Reguladoras do Exame de Contracheques de Pessoal.**

BRASIL. Portaria nº 041/SEF, de 14 de dezembro de 1993. **Aprova as Instruções Reguladoras do Exame de Contracheques de Pessoal.**

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. **Estatuto dos Militares**

BRASIL. Medida Provisória Nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001. **Dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas, altera as Leis nºs 3.765, de 4 de maio de 1960, e 6.880, de 9 de dezembro de 1980, e dá outras providências**

BRASIL. Decreto-Lei nº 4.657, de 04 de setembro de 1942, **Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro**

BARNARD, C. I. **As funções do executivo.** São Paulo: Atlas, 1971.

DUARTE, G. **Dicionário de Administração e Negócios.** São Paulo: K, 2011.