

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
Departamento de Contabilidade – FACC

CARLOS ALBERTO PINTO FERNANDES JUNIOR
Orientador: Prof. Rafael Vieira

**O ENCARREGADO DA CONFORMIDADE DOS REGISTROS
DE GESTÃO COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE
PREVENTIVO DE ERROS NOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO
DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

RIO DE JANEIRO
2022

CARLOS ALBERTO PINTO FERNANDES JUNIOR

**O ENCARREGADO DA CONFORMIDADE DOS REGISTROS
DE GESTÃO COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE
PREVENTIVO DE ERROS NOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO
DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, na Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Orientador: Prof. Rafael Vieira

**RIO DE JANEIRO
2022**

CARLOS ALBERTO PINTO FERNANDES JUNIOR

**O ENCARREGADO DA CONFORMIDADE DOS REGISTROS
DE GESTÃO COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE
PREVENTIVO DE ERROS NOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO
DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, na Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Aprovado em _____ de _____ de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rafael Vieira - UFRJ
Orientador

Profa. Maria Cecília - UFRJ
Leitor

Prof. Cleidinei Augusto da Silva - Tutor CEDERJ
Leitor

**RIO DE JANEIRO
2022**

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente à Deus por ter me abençoado ao longo do curso.

Agradeço aos professores que sempre me orientaram no decorrer do curso, em particular ao Prof. Rafael Vieira, que aceitou o compromisso de me orientar na execução deste trabalho, sempre sendo objetivo em suas orientações.

Agradeço aos amigos que ombrearam comigo este árduo caminho do curso.

Por fim, agradeço à minha família pelo apoio, carinho, compreensão e paciência a mim dispensados durante o transcorrer do curso.

RESUMO

FERNANDES, C. A. P. J. **O Encarregado da Conformidade dos Registros de Gestão como instrumento de controle preventivo de erros nos processos de aquisição da Academia Militar das Agulhas Negras.** Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Contábeis, na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

O trabalho visa analisar as atividades do responsável pela Conformidade dos Registros de Gestão da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), em relação às determinações e ações de auditoria da Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército e a legislação em vigor. E como objetivo específico, o trabalho pretende identificar as atribuições do Encarregado da Conformidade dos Registros de Gestão deste Estabelecimento de Ensino Superior Militar e sua atuação como instrumento de controle preventivo de erros nos processos de aquisição. A metodologia de pesquisa empregada será uma coleta de dados, realizando uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas com militares que exercem ou já exerceram funções administrativas na AMAN ou em outras Organizações Militares (OM), com o intuito de coletar dados sobre os procedimentos realizados em OM da instituição e também na AMAN. O trabalho apresenta a função do Encarregado pela Conformidade dos Registros de Gestão da AMAN como principal elemento do sistema de controle interno para uma efetiva melhoria na gestão da AMAN e como o Sistema de Acompanhamento da Gestão tem contribuído como uma efetiva ferramenta de auditoria.

Palavras-chave: Controle Interno. Auditoria. Conformidade dos Registros de Gestão.

ABSTRACT

FERNANDES, C. A. P. J. **The Person in Charge of Compliance with Management Records as an instrument for the preventive control of errors in the acquisition processes of the Academia Militar das Agulhas Negras.** Completion Work of the Undergraduate Course in Accounting Sciences, Faculty of Administration and Accounting Sciences, Federal University of Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

The work aims to analyze the activities of the person responsible for the Compliance of Management Records of the Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), in relation to the determinations and audit actions of the Accounting and Finance Inspectorate of the Army and the legislation in force. And as a specific objective, the work intends to identify the attributions of the Person in Charge of the Compliance of the Management Records of this Military Higher Education Institution and its performance as an instrument of preventive control of errors in the acquisition processes. The research methodology used will be data collection, using a qualitative approach, through interviews with military personnel who exercise or have already exercised administrative functions in AMAN or in other Military Organizations (OM), in order to collect data on the procedures carried out. in the institution's OM and also in AMAN. The paper presents the role of the Person in Charge of Compliance with AMAN's Management Records as the main element of the internal control system for an effective improvement in AMAN's management and how the Management Monitoring System has contributed as an effective audit tool.

Keywords: Internal Control. Audit. Compliance of Management Records.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
1.1	Problema de pesquisa	12
1.2	Objetivos	12
1.2.1	OBJETIVO GERAL	12
1.2.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	12
1.3	Justificativa	12
1.4	Estrutura do trabalho	13
2.	A TRANSPARÊNCIA NA CONTABILIDADE PÚBLICA	13
3.	CONTROLE INTERNO	16
3.1	Controle Interno no Serviço Público	17
3.1.1	O SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA (SIAFI) DO GOVERNO FEDERAL COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE INTERNO	21
3.1.2	AS FUNÇÕES DO CONFORMADOR NO SETOR PÚBLICO	22
3.2	Controle Interno no Exército Brasileiro	25
3.2.1	SEÇÃO DE CONFORMIDADE DE REGISTROS DE GESTÃO (SCRG)	26
3.2.2	A CONFORMIDADE DE REGISTROS DE GESTÃO NA AMAN	29
3.2.2.1	Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG)	30
4.	O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DA AMAN	34
5.	METODOLOGIA	43
5.1	Tipo de Estudo	43
5.2	Forma de Coleta de Dados	44
5.2.1	ROTEIRO DE ENTREVISTA	44
5.2.1.1	ÁREA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	44

5.2.1.2	FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS DESEMPENHADAS	44
5.2.1.3	CONHECIMENTO TÉCNICO REFERENTE ÀS FASES DE UM PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS PARA UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR	45
5.2.1.4	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	45
5.2.1.5	O PROCESSO DE AQUISIÇÃO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS	46
5.3	Forma de Análise de Dados	47
6.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	47
6.1	Apresentação dos Dados	48
6.2	Análise dos Resultados	50
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
7.1	Limitações do Estudo	54
7.2	Sugestões de Estudos Futuros	55
	REFERÊNCIAS	56

1. INTRODUÇÃO

No serviço público, a qualidade dos trabalhos é primordial. Para tanto, entende-se que o aprimoramento da gestão é de fundamental importância; e para isso, as instituições desenvolvem ou buscam novos modelos de gestão que contribuam para melhorias nos seus processos, de forma que estejam alinhados às perspectivas do setor público.

A contabilidade visa fornecer informações tempestivas e fidedignas para o usuário da informação contábil. Este é o seu principal objetivo, devendo esta informação ser produzida conforme a necessidade de seus usuários, servindo de subsídio para a tomada de decisões (IUDÍCIBUS, 2009; TARDOQUE, 2011. Apud *Damaso*, 2019, p. 19). A contabilidade aplicada ao setor público se interessa também por todos os atos praticados pelo gestor público, que sejam de natureza orçamentária, administrativa ou patrimonial (CABRAL, 2018. Apud *Damaso*, 2019, p. 19).

Sendo assim, percebemos que a contabilidade é uma efetiva ferramenta de controle das instituições públicas, contribuindo para oportunidades de melhoria das atividades administrativas.

A auditoria contábil tem como finalidade a averiguação das principais áreas financeiras da instituição. Já a auditoria interna, que em alguns casos pode estar dividida em duas ou três subáreas, dependendo de seu escopo de atuação, tem maior liberdade para transitar entre as diversas áreas da instituição, atendendo às necessidades da administração da mesma. Embora não tenha como finalidade principal a identificação de fraudes, desvios éticos e erros operacionais, ela tem como objetivo demonstrar, de forma estruturada, essas ocorrências, caso as identifique durante seu trabalho. Além disso, auditoria tem a finalidade de analisar tecnicamente os dados, emitindo parecer sobre as referidas informações, e recomendar ações de correção e melhoria.

Não é competência de uma auditoria contábil emitir parecer sobre qualidade de produtos e serviços da empresa. A área de auditoria interna, entretanto, poderá fazer avaliações em relação aos produtos da empresa, com a finalidade de contribuir para a melhoria contínua desses itens, se isso estiver atribuído em seu escopo de trabalho. Nessa

perspectiva, o controle interno tem um caráter preventivo, permitindo que a entidade alcance os resultados almejados.

Quanto ao controle interno no setor público, observa-se que o seu estudo tem se tornado um relevante tema de investigação. Com efeito, compreender a estrutura e os fatores que podem favorecer a implementação de um ambiente eficaz de controle neste setor, são temas que necessitam ser analisados. Dessa forma, diversas questões podem emergir na perspectiva teórico-empírica de investigação, dentre elas: o estudo do controle interno em diferentes esferas do poder público; o sistema, estrutura e práticas de controle interno; e a controladoria e sistemas de informações gerenciais (BEUREN; ZONATTO, 2014. Apud *Damaso*, 2019, p. 20).

No Brasil, a administração pública possui protocolos estabelecidos por lei, que necessitam ser executados por seus servidores de forma satisfatória, visando à eliminação de erros. Para isso, o governo federal estabelece diversos mecanismos de controle. Dentre os mecanismos, está a implantação de controle interno em âmbito geral, a qual, segundo a Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001 (BRASIL, 2001), também busca apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional, e em particular a Conformidade de Registro de Gestão, que consiste na certificação dos registros dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e patrimonial incluídos no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal – SIAFI e da existência de documentos hábeis que comprovem as operações.

Segundo DAMASO (2019, p. 21), a Conformidade Contábil (CC) é um procedimento realizado no SIAFI, com o objetivo de identificar as impropriedades contábeis nos registros efetuados pela Unidade Gestora (UG). Além de evidenciar tais impropriedades, o conformista orienta sobre as regularizações que devem ser realizadas pelos gestores responsáveis. Por sua vez, a Conformidade de Registros de Gestão (CRG) consiste na averiguação dos documentos emitidos no SIAFI, ou seja, é uma certificação da movimentação da execução orçamentária, financeira e patrimonial, além da verificação dos documentos hábeis que comprovam tal movimentação. A CRG é considerada um instrumento de controle interno e atua como controle preventivo à prestação de contas, uma vez que acontece concomitantemente à realização dos atos e fatos de gestão, isto é, a conferência da documentação para registro da conformidade deve ser realizada diariamente. Os procedimentos de CC e de CRG devem ser executados por todos os entes públicos que

participam do orçamento da União e possuem acesso ao SIAFI.

Porém, por vezes, os Encrregados pela Conformidade de Registro de Gestão deixam de manter um alinhamento entre o que é de fato realizado e o que está previsto na legislação em vigor.

A necessidade de um controle efetivo, visando ao equilíbrio em receitas e despesas, adotado através da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000), requer um controle acirrado de toda execução orçamentária, o que atenderá o art. 59 dessa Lei Complementar, que atribui, entre outros órgãos, ao sistema de controle interno de cada Poder e do Ministério Público, a fiscalização do cumprimento das normas.

Segundo OLIVEIRA (2014, p.2), no nível do Exército Brasileiro, toda Organização Militar com autonomia administrativa está diretamente vinculada a uma Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército, que também é uma Organização Militar com a missão de realizar a contabilidade analítica e desenvolver atividades de auditoria e fiscalização, antes de ser submetida às instâncias superiores.

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo, de forma que minhas inferências surgiram a partir dos dados coletados de uma forma indutiva, buscando descrever as características dos procedimentos realizados na AMAN e algumas práticas inseridas com o uso de ferramentas de auditoria que permitem maior efetividade ao responsável pela conformidade neste Estabelecimento de Ensino.

Os dados coletados permitiram identificar a área de formação profissional dos entrevistados, as funções administrativas desempenhadas pelos mesmos ao longo da carreira, qual a percepção de cada entrevistado a cerca do processo de aquisição de materiais para uma Organização Militar, bem como identificar e analisar os procedimentos realizados para os processos de aquisição na AMAN.

Os resultados evidenciaram um contínuo aperfeiçoamento na sua gestão para a realização do controle interno, por meio da utilização de ferramentas gerenciais e da capacitação dos recursos humanos.

1.1 Problemas de Pesquisa

Como o Encarregado da Conformidade dos Registros de Gestão pode atuar como instrumento de controle preventivo de erros nos processos de aquisição da Academia Militar das Agulhas Negras?

1.2 Objetivos

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O trabalho, como objetivo geral, visa compreender as atividades do responsável pela Conformidade dos Registros de Gestão da AMAN, em relação às determinações e ações de auditoria da Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército e a legislação em vigor.

1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Como objetivo específico, o trabalho pretende identificar as atribuições do Encarregado da Conformidade dos Registros de Gestão da AMAN e sua atuação como instrumento de controle preventivo de erros nos processos de aquisição da Academia Militar das Agulhas Negras.

1.3 Justificativa

Este trabalho se justifica pela importância de uma atuação eficiente da Seção de Conformidade dos Registros de Gestão da AMAN, em virtude do grande número de partes requisitórias geradas por seus diversos setores, visando minimizar erros nos referidos processos requisitórios.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está organizado em sete capítulos, sendo o primeiro esta Introdução, onde é realizada uma abordagem inicial do tema; e são apresentados os objetivos, sua justificativa e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo, é feita uma abordagem sobre a importância da transparência na contabilidade pública, em particular para a tomada de decisão. No terceiro capítulo é tratado sobre o controle interno no serviço público e o controle interno no Exército Brasileiro, em particular na AMAN, e, ainda, uma explicação sobre o Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG), implantado na AMAN. No quarto capítulo, é abordado o processo de aquisição da AMAN. O quinto capítulo traz a metodologia da pesquisa, onde é destacado o tipo de estudo, a forma de coleta de dados e a forma de análise de dados. O sexto capítulo faz uma apresentação e análise dos dados da pesquisa. E, no sétimo e último capítulo, são apresentadas as considerações finais do trabalho de conclusão de curso. Por fim, destaco a referência bibliográfica que serviu para fundamentar os estudos sobre o tema da pesquisa e elaborar o referido trabalho.

2. A TRANSPARÊNCIA NA CONTABILIDADE PÚBLICA

As informações registradas nos sistemas orçamentário, financeiro e contábil dos órgãos públicos devem ser úteis e relevantes para a tomada de decisão. Para isto, essas informações precisam ser fidedignas, registradas em consonância com os princípios contábeis e com as demais legislações vigentes (FARIAS *et al.*, 2014, Apud Damaso, 2019, p. 29).

Segundo DAMASO (CASTRO; GARCIA, 2008, Apud 2019, p. 29) a contabilidade pública possui o objetivo de fornecer informações a seus usuários por meio da identificação e mensuração do orçamento e dos eventos econômicos, consubstanciados nos relatórios contábeis. Dessa forma, busca demonstrar as “movimentações do patrimônio público e identificar os responsáveis por tais movimentações com vistas à prestação de contas que todo

o agente público deve apresentar” (SILVA, 2004, p. 198, Apud *Damaso*, 2019, p. 29). Sob essa perspectiva, os atributos a serem observados ao tratar de qualidade da informação são: quantidade de informação prestada, clareza, transparência, precisão, tempestividade, materialidade, relevância, confiabilidade (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999; IUDÍCIBUS, 2009, TARDOQUE, 2011, Apud *Damaso*, 2019, p. 29).

No tocante à tomada de decisões, a contabilidade pública fornece informações que auxiliam os gestores públicos, por isso essas informações devem ser precisas, tempestivas e retratar com segurança a origem, a movimentação e a aplicação dos recursos públicos, devidamente registrados nos elementos contábeis: os ativos, os passivos, as receitas e as despesas. Conseqüentemente, os registros, demonstrações e relatórios poderão subsidiar o usuário responsável pela administração e aplicação dessas informações (IUDÍCIBUS, 2009, Apud *Damaso*, 2019, p. 29).

Seguindo uma tendência mundial, o Brasil busca a convergência das Normas Brasileiras de Contabilidade Técnicas do Setor Público (NBC TSP) às normas internacionais. Entre as inovações, a NBC TSP 16.1, aprovada pela Resolução do CFC nº 1.128/2008, surge como uma nova perspectiva para a contabilidade pública, alterando o foco que era restrito ao orçamento governamental, expandindo-o para o controle do patrimônio público, aderindo à essência da própria contabilidade (FARIAS *et al.*, 2014, Apud *Damaso*, 2019, p. 29). Por sua vez, a NBC TSP 16.8 também contribuiu com a contabilidade pública ao oferecer parâmetros para o controle interno como suporte do sistema de informação contábil, possibilitando uma minimização de riscos, dando efetividade às informações e contribuindo para o alcance das metas e objetivos do ente público (BERNARDO, 2014; SANTANA; LOCATELLI; TURRI, 2017, Apud *Damaso*, 2019, p. 29).

Deste modo, a contabilidade pública, ao adotar as convergências às leis internacionais, foca no patrimônio público, na melhoria contínua dos controles internos, buscando uma gestão fiscal eficiente e transparente; além de uma clara e precisa prestação de contas (FARIAS *et al.*, 2014, Apud *Damaso*, 2019, p. 30).

A transparência obtém destaque, por representar o dever de o agente informar suas ações pertinentes à gestão e disponibilizar as informações que são de interesse das partes, independentemente de serem exigidas por leis ou regulamentos (IBGC, 2015, Apud *Damaso*, 2019, p. 30). A transparência, por sinal, é assunto discutido em diversos países,

principalmente quando se trata de administração pública, no que tange ao acesso da população aos dados do governo (MENDANHA, 2009, Apud *Damaso*, 2019, p. 30). Esse entendimento é corroborado por Sacramento e Pinho (2007, p. 2, Apud *Damaso*, 2019, p. 30), quando defendem que a transparência deve “alcançar um nível de evidenciação tal que permita a sociedade julgar as ações de seus gestores”.

Assim, a transparência pressupõe a publicidade e clareza das informações. Mas cabe ressaltar que ela vai além da publicidade, pois está diretamente ligada à constitucionalidade da administração pública brasileira (PLATT NETO *et al.*, 2007, Apud *Damaso*, 2019, p. 30). Sob essa perspectiva, a transparência é uma obrigação do gestor público prevista na constituição brasileira.

Desta forma, observa-se que a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000), incitou a necessidade de transparência dos atos do gestor público. Entretanto, a transparência já demonstrava a sua importância na Constituição Federal de 1988 (CF/88), quando a carta magna assegurou o acesso à informação, ao exigir que os agentes públicos prestem contas de suas ações e ao definir regras quanto à fiscalização de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do governo federal e dos entes federados. As informações divulgadas devem ser úteis, estar corretas e atualizadas, disponíveis a todos os interessados, independentemente de previsão legal. Devem englobar todos os elementos relevantes, e seu conteúdo estar de acordo com seu título. Dessa forma, a veracidade, integralidade, e pertinência de conteúdo são o suporte da confiabilidade da informação (CASTRO; GARCIA, 2008, Apud *Damaso*, 2019, p. 30).

Consequentemente, em cumprimento ao disposto na legislação, o governo federal, por intermédio do Portal da Transparência, disponibiliza para a sociedade, com atualizações diárias, dados detalhados a respeito da execução orçamentária e financeira com base no SIAFI. A LRF ao exigir a disponibilização de dados, por meio de portais governamentais, fornece informações que poderão ser obtidas e utilizadas pela própria sociedade e pelos órgãos de controle interno e externo. A LRF, ao abordar e impor a necessidade de divulgação das informações está alinhada a uma tendência internacional, iniciada nos anos de 1990, de estender o uso das tecnologias de informação e comunicação para a consolidação da *accountability*⁴ e transparência (ZANELLO; MAASSEM, 2011, Apud *Damaso*, 2019, p. 31).

Nesta perspectiva, a análise da pesquisa documental realizada por Fontes Filho e Naves (2014) evidenciou que o SIAFI possui mecanismos para permitir a transparência, a prestação de contas e a responsabilização do governo federal. Para os responsáveis pelo controle interno, deveria ser uma praxe primar pela transparência e ampla divulgação das suas ações (BRAGA NETO; VASCONCELOS; DE LUCA, 2013, Apud *Damaso*, 2019, p. 31).

3. CONTROLE INTERNO

Segundo a Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (2007, p. 19, Apud *Oliveira*, 2014, p. 4), controle interno é um processo integrado efetuado pela direção e pelo corpo de funcionários, e é estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- b) cumprimento das obrigações de *accountability*;
- c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis;
- d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e dano.

Crepaldi (2013, p. 464, Apud *Oliveira*, 2014, p. 4) registra a definição de controle interno do Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados e do *Institut Français des Experts Comptables*, como segue:

O Controle Interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas. Controle Interno é formado pelo plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela Contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções da direção (CREPALDI, 2013, p. 464, Apud *Oliveira*, 2014, p.4).

Ainda segundo Crepaldi (2013, Apud *Oliveira*, 2014, p. 4) e Almeida (2010, Apud *Oliveira*, 2014, p. 4), o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

3.1 Controle Interno no Serviço Público

A implantação do processo de controle permite amenizar as dificuldades que impedem a entidade de alcançar seus objetivos (IMONIANA; NOHARA, 2005, Apud *Damaso*, 2019, p. 31). No setor público, o controle tem a finalidade de avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, a fim de garantir o interesse comum. A administração pública está sujeita a diversas formas de controle (LUIZ, 2017, Apud *Damaso*, 2019, p. 31). Contudo, sua principal função é assegurar que a administração atue em consonância com os princípios que lhe são impostos, como os da legalidade, moralidade, finalidade pública, publicidade, motivação, impessoalidade, em consonância com o ordenamento jurídico (DI PIETRO, 2007, Apud *Damaso*, 2019, p. 31).

Neste sentido, o controle pode ser entendido como uma forma de poder e de dever de fiscalização pela própria administração, pelos demais poderes e pela sociedade, exercidos sob a conduta de um determinado órgão, com o fim fundamental de garantir a atuação da administração em consonância com os padrões fixados pelo ordenamento jurídico (SOUZA, 2004, Apud *Damaso*, 2019, p. 32). Di Pietro (2007, Apud *Damaso*, 2019, p. 32) ratifica que a finalidade do controle é a de assegurar que a administração atue em conformidade com os princípios estabelecidos pela legislação vigente. O controle interno vem recebendo especial atenção dos pesquisadores, por se tratar de um tema moderno e relevante para o desenvolvimento de pesquisas científicas, em função, principalmente, de estudos que investigam temas polêmicos, como a corrupção, fraudes e escândalos financeiros nas organizações (PELEIAS *et al.*, 2013; BEUREN; ZONATTO, 2014, Apud *Damaso*, 2019, p. 32). Logo, o tema controle interno vem sendo definitivamente inserido nas pesquisas acadêmicas e também no mundo dos negócios como ferramenta estratégica de gestão (FARIAS; LUCA; MACHADO, 2010, Apud *Damaso*, 2019, p. 32).

Segundo DAMASO (2019, p. 32), neste cenário, diversos organismos internacionais também discutem os conceitos de controle interno, apresentando contribuições diversas com o passar dos anos. O *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados), elaborou as primeiras definições de controle interno, no início dos anos 1930, nos Estados Unidos, após a quebra da Bolsa de Nova York (MOELLER, 2007, Apud Damaso, 2019, p. 32). De acordo com o autor, para o AICPA o controle interno compreende o conjunto coordenado dos métodos adotados para proteger o patrimônio da organização, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, além de favorecer a eficiência e incentivar a política traçada pela administração. Embora este conceito seja bastante abrangente, as discussões sobre as definições propostas pelo AICPA evoluíram, gerando novas interpretações sobre controle interno.

A *International Organisation of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI) (Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores) é um organismo norteador para o bom controle de gastos públicos. Para INTOSAI (1991, Apud Damaso, 2019, p. 32), todo sistema de controles financeiros e de qualquer outra natureza, contribuem para que a entidade seja administrada de forma econômica, eficiente e eficaz, garantindo a observância das políticas determinadas pela administração, salvaguardando bens e recursos, assegurando a fidedignidade e integridade dos registros contábeis e produzindo informações financeiras e gerenciais confiáveis e tempestivas.

Na agenda governamental brasileira, o controle interno tem ganhado destaque desde a promulgação da CF/88 (BRAGA NETO; VASCONCELOS; DE LUCA, 2013, Apud Damaso, 2019, p. 33). São vários os dispositivos constitucionais que referenciam a necessidade e relevância do controle na administração pública. Conforme o artigo 70, o controle divide-se em externo e interno. O primeiro, a cargo do Congresso Nacional, tem como objetivo, dentre outros, apreciar, fiscalizar e julgar as contas dos órgãos e de seus administradores responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta. Por sua vez, o artigo 74 dispõe que os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno, com a finalidade de: avaliar o cumprimento das metas previstas e a execução dos programas de governo; comprovar a legalidade e avaliar os resultados da gestão orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos públicos; exercer o controle das operações de crédito; e ainda apoiar o controle externo no

exercício da sua missão institucional (BRASIL, 1988, Apud *Damaso*, 2019, p. 33). O controle interno e o controle externo trabalham de maneira conjunta, mas não possuem qualquer dependência hierárquica (SANTANA; LOCATELLI; TURRI, 2017, Apud *Damaso*, 2019, p. 33).

Desta forma, com a promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988, Apud *Oliveira*, 2014, p. 5), ganhou ênfase a discussão sobre o controle interno governamental, especialmente pela sua previsão constitucional contida nos artigos 70 e 74, assim transcritos:

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Art. 74 Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I – avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III – exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV – apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária (BRASIL, 1988, Apud *Oliveira*, 2014, p. 5).

A Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001 (BRASIL, 2001, Apud *Oliveira*, 2014, p. 5), que organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências, define em seu art. 19, que o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal visa à avaliação da ação governamental e da gestão dos administradores públicos federais, por intermédio da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, e a apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

O controle interno pode ainda ser separado em dois tipos: os administrativos e os contábeis. Os controles administrativos incluem de forma não limitada, o plano institucional,

os procedimentos e os registros relativos às decisões da administração na autorização de transações. Englobam todos os procedimentos que visam à adesão às políticas estratégicas e à eficiência operacional da organização. Os controles contábeis compreendem o plano institucional e os procedimentos para proteger os ativos e os registros financeiros, ou seja, dizem respeito à salvaguarda do patrimônio e à fidedignidade das informações contábeis (CREPALDI, 2000; SILVA, 2002; PELEIAS *et al.*, 2013, Apud *Damaso*, 2019, p. 33).

Neste contexto, o controle interno é constituído por planos e medidas pelas quais uma organização controla suas atividades, visando assegurar a proteção do patrimônio, exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, e eficiência operacional, como meios para alcançar os objetivos da organização (SILVA, 2002, Apud *Damaso*, 2019, p. 34). Representa um processo usado pela gestão que, ao adotar controles internos, deve buscar três objetivos: “confiabilidade de informações financeiras; obediência às leis e regulamentos aplicáveis; e eficácia e eficiência de operações” (BOYNTON; JOHNSON; KELL, 2002, p. 320, Apud *Damaso*, 2019, p. 34).

No setor público, o controle interno possui características específicas que necessitam ser compreendidas no ambiente organizacional, como por exemplo, o seu foco no cumprimento dos objetivos sociais ou políticos, o uso de recursos públicos, a importância do ciclo orçamentário, a complexidade do seu desempenho e o amplo escopo de sua responsabilidade pública (SARENS; VISSHER; VAN GILS, 2010, Apud *Damaso*, 2019, p. 34). Afinal, o conceito de controle interno deve ser percebido como algo mais amplo do que uma simples função da administração. Para a gestão, o controle interno é tido como elemento de segurança, de redução de riscos e de apoio ao cumprimento da legislação que o setor público se sujeita (MONTEIRO, 2015, Apud *Damaso*, 2019, p. 34).

Conforme a NBC TSP 16.8, os procedimentos de controle interno são medidas tomadas para prevenir ou detectar os riscos inerentes ou potenciais à tempestividade, à fidedignidade e à precisão da informação contábil, classificando-se em procedimentos de prevenção e procedimentos de detecção (CFC, 2008, Apud *Damaso*, 2019, p. 34). A norma apresenta ao longo de seus 12 itens, os princípios gerais de controle interno dos entes públicos, buscando assegurar a eficiência e eficácia do sistema de informação contábil, assim como garantir o cumprimento da missão do setor público (BRAGA NETO; VASCONCELOS; DE LUCA, 2013, Apud *Damaso*, 2019, p. 34). Além dos procedimentos

de prevenção e detecção, Santos *et al.* (2014) destacam também o caráter corretivo. Para os autores, o controle interno atua de modo “preventivo, detectivo e corretivo, que deve ser operado com todo rigor e independência, a fim de cumprir as finalidades a que se propõe” (SANTOS *et al.*, 2014, p. 14, Apud *Damaso*, 2019, p. 34).

Pelo exposto, ao administrador público cabe o dever de exercer de forma segura as atividades administrativas, com a aplicação correta dos recursos públicos, observando sempre o que é permitido pela legislação, agindo de forma ética e transparente. Assim, o controle interno deve ser exercido em todas as categorias do setor público, com vistas a preservar o patrimônio público, controlar a execução das ações que integram os programas e atender a observância às leis, aos regulamentos e às diretrizes estabelecidas (CFC, 2008, Apud *Damaso*, 2019, p. 34). Logo, o controle interno tem por objetivo a execução de forma efetiva da atuação administrativa, que busque atender aos princípios legais, bem como ao interesse público.

3.1.1 O SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA (SIAFI) DO GOVERNO FEDERAL COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE INTERNO

Os sistemas de informação são instrumentos de grande importância para a execução de tarefas com eficácia e o seu uso possibilita uma vantagem para que as organizações tenham celeridade na realização dos serviços internos e externos. Na administração pública, um dos sistemas idealizados para possibilitar maior eficiência é o SIAFI (MUYLDER; LA FALCE; VELOSO, 2016, Apud *Damaso*, 2019, p. 36).

A necessidade de informações que agilizassem o processo decisório exigiu o desenvolvimento de um sistema informatizado para integrar as bases do governo, a fim de fornecer informações gerenciais, confiáveis e precisas, para todos os níveis da administração pública federal (BERNARDO, 2014, Apud *Damaso*, 2019, p. 36). Assim, o SIAFI foi criado em 1987, com o objetivo de potencializar a tomada de decisões; promover a modernização e a integração dos sistemas do governo, bem como solucionar os problemas administrativos; e fornecer informações gerenciais confiáveis e precisas para todos os níveis da administração pública federal (FONTES FILHO; NAVES, 2014, Apud *Damaso*, 2019, p. 36).

Desde então, o SIAFI é considerado uma ferramenta significativa e essencial para o controle da execução orçamentária, financeira e contábil do setor público. O desempenho do sistema tem despertado, inclusive, o interesse de organismos internacionais, que frequentemente enviam seus representantes à Secretaria do Tesouro Nacional (STN), a fim de conhecer e instituir sistema similar em seus países. Atualmente, o SIAFI se configura no mais abrangente mecanismo de administração das finanças públicas, dentre os sistemas similares conhecidos no mundo (BRASIL, 2011, Apud *Damaso*, 2019, p. 37).

Neste sentido, o SIAFI é um instrumento contábil para controle interno das contas públicas, sendo a principal fonte de acompanhamento da execução das rotinas administrativas, em função da tempestividade das informações oferecidas pelo programa. O sistema promove o controle dos gastos públicos pelas unidades de controle interno de cada poder (VALENTE, 2004, Apud *Damaso*, 2019, p. 37). Assim, o SIAFI é considerado uma ferramenta estratégica de controle do governo federal, por disponibilizar registros diários de informações armazenadas, possibilitando a execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil dos diversos órgãos da administração pública nos três poderes (FONTES FILHO; NAVES, 2014, Apud *Damaso*, 2019, p. 37).

3.1.2 AS FUNÇÕES DO CONFORMADOR NO SETOR PÚBLICO

O controle interno tem a finalidade de proporcionar as melhores condições para que a entidade alcance seus objetivos, através de medidas que busquem otimizar processos institucionais, promover a transparência e assegurar a conformidade (BERGAMINI, 2005, Apud *Damaso*, 2019, p. 39).

Conformidade significa cumprir, executar, satisfazer e realizar o que lhe foi imposto. Neste contexto, representa o dever de estar em conformidade com a legislação e cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição. O respeito e a integridade no cumprimento das normas são importantes não apenas para se evitar as punições, mas também para que as relações sejam condizentes com o alcance dos objetivos organizacionais (COIMBRA; MANZI, 2010, Apud *Damaso*, 2019, p. 39).

Conformidade são medidas relevantes para a prevenção de riscos por

descumprimento de obrigações legais ou regulatórias e para estabelecer padrões de conduta dos indivíduos que atuam nas organizações, a fim de evitar a ocorrência de atos ilícitos.

No âmbito das organizações, a conformidade possui as seguintes funções:

- i) conformidade com leis, normas e políticas internas;
- ii) adequação das normas externas com as normas internas;
- iii) participação na aprovação de novos produtos ou processos;
- iv) atuação junto às áreas de negócio consultivo;
- v) reporte dos riscos de conformidade para alta administração;
- vi) difusão de padrões éticos;
- vii) fortalecimento dos controles internos (MANZI, 2009, Apud *Damaso*, 2019, p. 39).

Por outro lado, quando as organizações não estão em conformidade, pode haver:

- i) danos à reputação da entidade, dos seus funcionários e perda de valor da marca;
- ii) má alocação de recurso e redução da eficiência e da inovação;
- iii) cassação da licença de operação;
- iv) sanções administrativas, pecuniárias e dependendo do caso, criminais às organizações e aos indivíduos;
- v) custos secundários e não previstos (COIMBRA; MANZI, 2010, Apud *Damaso*, 2019, p. 39). Segundo DAMASO (2019, p. 39), neste cenário, a conformidade garante às entidades menor risco em seus processos administrativos e maior segurança na parte dos controles internos e externo, em razão do cumprimento das leis e regulamentos, dentre outros benefícios.

A Conformidade de Registro e Gestão (CRG) é um procedimento adotado pela administração pública brasileira, que consiste na certificação das movimentações realizadas no SIAFI. A CRG é pautada na Instrução Normativa (IN) da STN nº 06, de 31 de outubro de 2007, atuando como um instrumento de controle preventivo (DAMASO, 2019, p. 42).

Assim, por se tratar de uma ferramenta de controle prévio, a CRG acontece concomitantemente à realização dos atos e fatos administrativos, permitindo apontar possíveis irregularidades e indicando medidas corretivas, capazes de reduzir significativamente os erros e impropriedades. Logo, o aperfeiçoamento nas práticas de controle possibilita um processo de execução mais coeso e harmônico, com maior transparência e redução dos riscos na gestão

dos recursos públicos (GARCIA FILHO; MELLO; RESENDE; 2013, Apud *Damaso*, 2019, p. 42). Por outro lado, a existência de desconformidades não apuradas pelo conformista, poderá expor a instituição a riscos relacionados a fraudes e disponibilização de informações erradas no SIAFI (DAMASO, 2019, p. 42).

A IN STN nº 6/2007 determina ainda que o ordenador de despesas da UG é encarregado por designar formalmente um servidor responsável para o registro da conformidade, bem como o seu substituto. Para tal, deve o ordenador observar a obrigatoriedade de segregação de função, uma vez que o conformista indicado não pode ser responsável pela emissão de documentos. Deste modo, a CRG pode ser realizada por qualquer servidor legalmente designado para a tarefa, desde que não seja concomitantemente responsável pela emissão dos documentos e nem pelo registro da Conformidade Contábil (CC) (BRASIL, 2007, Apud *Damaso*, 2019, p. 42).

No momento em que a instituição, por fatores diversos, devidamente justificados, não possuir servidores habilitados para exercer tal função, a conformidade deverá ser registrada pelo próprio ordenador. Os dados do conformista devem constar no cadastro de Rol de Responsáveis do SIAFI (BRASIL, 2007, Apud *Damaso*, 2019, p. 43).

Neste contexto, o registro da conformidade pelo servidor habilitado deve ocorrer em até três dias úteis a contar da data do lançamento do documento no SIAFI, podendo ser atualizada até a data fixada para o fechamento do mês, conforme calendário pré-determinado pela STN. Caso a CRG não seja registrada no prazo previsto, o sistema, automaticamente, encaminhará mensagem, estabelecendo a situação de “sem conformidade”, que não poderá mais ser alterada (BRASIL, 2019, Apud *Damaso*, 2019, p. 43).

Ressalta-se que a CRG pode ser aplicada por qualquer servidor designado para a função, no entanto, com a devida capacidade técnica para exercer tal atividade e com experiência na prática de atos de natureza contábil (TORRES JÚNIOR, 2000; FARIAS *et al.*, 2014, Apud *Damaso*, 2019, p. 43). Ao registrar a conformidade de uma Unidade Gestora (UG), certifica-se a existência de todos os documentos necessários à comprovação das operações realizadas. Logo, a análise documental deve ser realizada corretamente, pois possibilita maior segurança às atividades da instituição e contempla informações que podem levantar possíveis indícios de irregularidades e ou improbidades administrativas. “Assim, a certificação dos registros de gestão pelo conformador, aumenta a confiança do administrador

no desempenho de todos os servidores envolvidos em atividades a ela relacionadas” (CASTRO, 2014, p.31, Apud *Damaso*, 2019, p. 44).

3.2 Controle Interno no Exército Brasileiro

A Portaria nº 018-Comandante do Exército, de 17 de janeiro de 2013 (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2013, p. 15, Apud *Oliveira*, 2014, p. 7), que aprova o Manual de Auditoria no âmbito do Comando do Exército, define como Controle Interno:

É o conjunto de atividades, planos, rotinas, métodos e procedimentos interligados, estabelecidos com vistas a assegurar que os objetivos das unidades sejam alcançados, de forma confiável e concreta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, tendo por objetivo geral evitar a ocorrência de impropriedades e irregularidades e, por objetivos específicos, os que seguem:

- a) observar as normas legais e regulamentares;
- b) assegurar, nas informações contábeis, financeiras, administrativas e operacionais, sua exatidão, confiabilidade, integridade e oportunidade;
- c) evitar o cometimento de erros, desperdícios, abusos, práticas antieconômicas e fraudes;
- d) salvaguardar os ativos financeiros e físicos quanto à sua boa e regular utilização, bem como assegurar a legitimidade do passivo; e
- e) assegurar a aderência das atividades às diretrizes, planos, normas e procedimentos da unidade (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2013, p. 15, Apud *Oliveira*, 2014, p. 7).

Sua estrutura está definida da seguinte forma:

a) Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria Geral da União (SFC/CGU): além das funções de órgão central, acompanha todas as unidades e as entidades do Poder Executivo Federal, excetuados aqueles jurisdicionados pelos órgãos setoriais;

b) Secretaria de Controle Interno do Ministério da Defesa (CISSET/MD): além das funções de órgão setorial, acompanha as unidades e as entidades das Forças Armadas (Marinha, Exército e Aeronáutica);

c) Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx): é a unidade setorial.

d) Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx): constitui as unidades de controle interno, atuando nas Unidades Gestoras vinculadas a sua orientação técnica.

Segundo o manual de Conformidade dos Registros de Gestão do Exército Brasileiro de (ROSAS; ALZEIR; 2009, p. 12), a Conformidade dos Registros de Gestão (CONF REG)

consiste na certificação dos registros dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e patrimonial incluídos no Sistema integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e da existência de documentos hábeis que comprovem as operações.

A Conformidade dos Registros de Gestão tem como finalidade verificar:

a) se os registros dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e patrimonial efetuados pela Unidade Gestora Executora, no SIAFI, foram realizados em observância as normas vigentes; e

b) a existência de documentação que suporte as operações registradas no SIAFI (ROSAS; ALZEIR; 2009, p. 12).

O registro da Conformidade dos Registros de Gestão, no âmbito do Exército, é de responsabilidade de oficiais (titular e substituto), ou, na impossibilidade destes, devidamente justificado pelo Ordenador de Despesas, por meio de expediente destinado à ICFEx de vinculação, podem exercer a função subtenentes, sargentos e servidores civis, após autorização da ICFEx (ROSAS; ALZEIR; 2009, p. 12).

3.2.1 SEÇÃO DE CONFORMIDADE DE REGISTROS DE GESTÃO (SCRG)

Torres Jr (2000, Apud *Oliveira*, 2014, p. 10) destaca que a Subseção de Suporte dos Registros de Gestão, atual SCRG, funciona como um filtro evitando, assim, que erros ou inconsistências sigam adiante e que venham a comprometer a imagem da Administração perante a opinião pública.

A função de Encarregado da Conformidade dos Registros de Gestão, antigo Encarregado da Conformidade de Suporte Documental, está prevista na alínea “f” do Inc III do § 1º do Art. 52, da Portaria nº 816, de 19 Dez 03 (Regulamento Interno e dos Serviços Gerais), abaixo transcrita:

Art. 52. Os agentes da administração da unidade têm a competência e as atribuições prescritas no Regulamento de Administração do Exército (RAE) e em outros regulamentos e instruções que estabeleçam normas para a Administração Militar, incumbindo-lhes:

.....

§ 1º Os agentes da administração são:

.....
 III - agentes executores diretos:

.....
 f) encarregado da conformidade de suporte documental – responsável pela certificação e correção dos documentos comprobatórios das operações relativas aos atos e fatos de gestão praticados por Unidade Gestora, e pelo arquivamento de todos os documentos administrativos emitidos por aquela unidade, sendo subordinado diretamente ao ordenador de despesas, no desempenho de suas funções; (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2003)

Secretaria de Economia e Finanças (SEF), por intermédio da Msg nº 2007/1068740, de 15 Ago 07, alertou que a função de Encarregado do Suporte Documental, atualmente, Encarregado do Suporte dos Registros de Gestão, é uma função-chave na administração, pois se trata do verdadeiro “assessor de controle interno” da Unidade Gestora, agente da administração considerado “executor direto”, que faz parte do “Rol dos Responsáveis” e é presença obrigatória na Reunião de Prestação de Contas Mensal. Na mesma Mensagem, a SEF recomenda que os Ordenadores de Despesas verifiquem a possibilidade de o agente responsável fique na função por um período de 02 a 03 anos, bem como estimule e verifique continuamente o preparo desse agente (ROSAS; ALZEIR; 2009, p. 13).

Segundo o Regulamento de Administração do Exército, em seu Artigo 33, o encarregado da conformidade dos registros de gestão é o responsável pela certificação dos registros dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e patrimonial realizados pela OM e da existência de documentos hábeis que suportem as operações registradas.

A rotina do Encarregado da Seção de Conformidade de Registros de Gestão é definida nos artigos 12 e 13 da Portaria nº 18-SEF, de 20 de dezembro de 2013 (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2013, p. 6, Apud *Oliveira*, 2014, p. 11):

Art. 12. O responsável pela conformidade extrai do SIAFI, por meio da transação IMPCONFREG (Imprime Conformidade de Registros de Gestão), o relatório para fins de análise e faz a juntada da documentação com vistas à conformidade. Posteriormente, despacha a documentação com o OD e por fim realiza o arquivamento.

Art. 13. O responsável pela conformidade recebe das diversas seções da UG os documentos para análise e confronto com o mencionado relatório e posterior arquivamento na Seção de Conformidade de Registros de Gestão (SCRG) (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2013, p. 6, Apud *Oliveira*, 2014, p. 11).

A Conformidade de Registros de Gestão deverá ser registrada em até 03 (três) dias úteis a contar da data do registro dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e

patrimonial, no SIAFI, podendo ser atualizada até a data fixada para o fechamento do mês, determinada pela STN. Para isso, os documentos para análise e arquivamento deverão ser remetidos pelas seções da UG, por meio de protocolo, tão logo sejam ultimados ou no dia de seu registro no SIAFI, para possibilitar o cumprimento do prazo de 03 (três) dias úteis estabelecidos pela Coordenação-Geral de Contabilidade da Secretaria do Tesouro Nacional (CCONT/STN) (OLIVEIRA, 2014, p. 11).

Cabe ressaltar que a contagem do prazo supramencionado, para o SIAFI, é feita em dias úteis, ou seja, 72 (setenta e duas) horas, correspondentes a 3 (três) dias úteis. Portanto, havendo feriado militar ou local, a UG terá que resolver o problema internamente, pois não sendo registrada a Conformidade de Registros de Gestão no prazo previsto o sistema assumirá automaticamente a situação de “Sem Conformidade”, não podendo mais ser alterada. A Conformidade de Registros de Gestão poderá ser registrada da seguinte forma (OLIVEIRA, 2014, p. 12):

- a) SEM RESTRIÇÃO – quando o ato ou fato administrativo for registrado no SIAFI com respaldo nas normas em vigor e a documentação existente comprovar de forma fidedigna os atos e fatos de gestão realizados;
- b) COM RESTRIÇÃO – nas seguintes situações:
 - quando o registro de documentos no SIAFI não espelhar os atos ou fatos de gestão efetivamente ocorridos no âmbito da administração da UG e não houver correção pelo responsável;
 - quando a documentação apresentada para arquivo não comprovar de forma fidedigna os atos ou fatos de gestão realizados; e
 - quando da inexistência de documentação que deu suporte ao registro efetuado no SIAFI.

A Conformidade de Registros de Gestão, dentro do mês de seu registro e até o encerramento do mês da emissão do documento, poderá ser alterada pelo próprio responsável de “COM RESTRIÇÃO” para “SEM RESTRIÇÃO” e vice-versa, desde que ocorra uma das seguintes situações (OLIVEIRA, 2014, p. 12):

- a) o documento faltoso for apresentado para exame e arquivo;
- b) o documento inadequado for substituído por documento próprio;
- c) em reexame, concluir-se que o documento anteriormente encaminhado era

adequado ou inadequado.

A Portaria nº 18-SEF, de 20 de dezembro de 2013 (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2013, Apud *Oliveira*, 2014, p. 12), em seu art. 10, determina que a ICFEx, ao verificar a situação “sem conformidade” e/ou conformidade “com restrição” deverá diligenciar a UG. Diante da resposta oportuna de que o problema não tenha sido ocasionado pelo SIAFI (sistêmico), devidamente comprovado pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN), deverá registrar “COM OCORRÊNCIA” no SIAFI e incluir o fato para exame, quando da realização da visita de auditoria na UG.

Quanto aos prazos de arquivamento dos documentos que comprovam as movimentações financeiras e patrimoniais, a Portaria nº 18-SEF, de 20 de dezembro de 2013 (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2013, p. 9, Apud *Oliveira*, 2014, p. 13) determina da seguinte forma:

Art. 18. Na SCRG será mantida em arquivo a documentação comprobatória dos atos e fatos de gestão orçamentária, financeira, contábil, patrimonial e de pessoal praticados pela administração das UG do Comando do Exército, conforme os prazos a seguir:

I - para os exercícios de 2007 e anteriores, manter em arquivo pelo prazo de 05 (cinco) anos, contados a partir da data do julgamento das contas dos responsáveis pelo Tribunal de Contas da União (TCU);

II - para os exercícios de 2008 e seguintes, manter em arquivo pelo prazo de 10 (dez) anos, contados a partir da apresentação do relatório de gestão ao TCU, para as “unidades jurisdicionadas não relacionadas para constituição de processo de contas no exercício” e pelo prazo de 05 (cinco) anos, contados a partir da data do julgamento das contas dos responsáveis pelo TCU, para as “unidades jurisdicionadas relacionadas para constituição de processo de contas no exercício”;

III - a documentação relativa às contas julgadas irregulares pelo TCU permanecerá na UG, aguardando orientação do Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx) de como proceder para o seu arquivamento; e

IV - a documentação correspondente a comprovantes de recolhimento de encargos sociais (INSS, FGTS, etc.) não poderá ser destruída, devendo ser arquivada em pastas próprias, com vistas a garantir a necessária comprovação dos recolhimentos efetuados e resguardar os interesses dos respectivos contribuintes e do Comando do Exército (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2013, p. 9, Apud *Oliveira*, 2014, p. 13).

3.2.2 A CONFORMIDADE DE REGISTROS DE GESTÃO NA AMAN

O Encarregado da Seção de Conformidade de Registros de Gestão da AMAN realiza suas atribuições seguindo o que é prescrito nos artigos 12 e 13 da Portaria nº 18-SEF, de 20 de dezembro de 2013, a qual define a rotina do mesmo.

No entanto, a Academia Militar das Agulhas Negras devido a grande demanda apresentada por seus setores (Corpo de Cadetes, Divisão de Ensino, Corpo Administrativo, Prefeitura Militar, Batalhão de Comando e Serviços, Divisão Logística, Administração da Vila Militar, Administração do Campo de Instrução e as ramificações desses setores) possui pesada carga administrativa.

Visando minimizar erros nos processos de aquisição, o Encarregado da Conformidade dos Registros de Gestão, além dos procedimentos especificados pela legislação em vigor, tem atuado de forma preventiva nos processos de aquisição por meio do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG), desenvolvido pela Secretaria de Economia e Finanças e implantado na AMAN em 2021; e por meio do mapeamento e gerenciamento de processos realizados no Almojarifado deste Estabelecimento de Ensino.

3.2.2.1 Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG)

O SAG é um sistema desenvolvido com a finalidade de facilitar os trabalhos de acompanhamento da execução dos recursos disponibilizados de forma simples e intuitiva, sem a necessidade de conhecimentos contábeis aprofundados. Alimentado com dados de diversos sistemas, principalmente do SIAFI e Portal de Compras do Governo Federal, o sistema realiza o cruzamento das informações por meio de filtros.

O sistema possibilita o cadastro dos seguintes perfis de acesso:

- GESTÃO/COMUM: acessa os saldos, documentos e mensagens disponíveis no SIAFI, além de lançamentos de dados do SISCOFIS (RMA, RMB e RSD).
- ESPLANADA: acessa os dados lançados do Projeto Esplanada Sustentável.
- CADASTRADOR: inclui, altera e exclui dados de usuários dentro do seu Grupo de Acesso.
- COMPRAS: acessa os dados referentes a Editais, Pregões e seus empenhos, Banco de Preços, Gestão de Ata, IRP, D.O.U e outros.
- AUDITORIA: acessa os dados referentes a cruzamento de dados que possibilitam avaliar a gestão da UG.

A aba de auditoria possui diversas funcionalidades importantes para a prevenção da

ocorrência de impropriedades e irregularidades por parte da UG, possibilitando a detecção precoce dessas inconsistências e sua correção oportuna. Trata-se de uma aba fundamental para o trabalho do Encarregado da Conformidade dos Registros de Gestão, por tratar-se do principal responsável pela primeira linha de defesa da Unidade Gestora.

A seguir serão abordadas as funcionalidades da aba de Auditoria:

a. ALICE: esta funcionalidade apresenta os dados coletados pelo robô ALICE (acrônimo de ‘Análise de Licitações e Editais’), ferramenta de Tecnologia da Informação (TI) utilizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) para identificar irregularidades em licitações e pregões eletrônicos da Administração Federal.

Ao analisar a ata do pregão, o sistema aponta os seguintes indícios:

- Participantes de uma licitação com sócio em comum: quando um ou mais itens do pregão foram vencidos por um licitante que possui sócioadministrador ou sócio controlador em comum com outro participante daquele mesmo pregão.

- Participantes de uma licitação cujo sócio é parente de até 2º grau do sócio de outro participante: quando um ou mais itens do pregão foram vencidos por um licitante cujo sócioadministrador ou sócio controlador possui parentesco de até 2º grau com sócio-administrador ou sócio controlador de outra empresa que participou daquele mesmo pregão.

- Matriz e filial participando da mesma licitação: quando um ou mais itens do pregão foram vencidos por um licitante cuja matriz/filial também participou daquele mesmo pregão.

- Participantes de uma licitação com mesmo email/telefone: quando um ou mais itens do pregão foram vencidos por um licitante que apresenta telefone, fax ou e-mail iguais ao de outro licitante que participou daquele mesmo pregão.

- Participantes de uma licitação com mesmo contador: quando um ou mais itens do pregão foram vencidos por um licitante que apresenta contador em comum com outro licitante que participou daquele mesmo pregão.

- Participantes de uma licitação com mesmo endereço: quando um ou mais itens deste pregão foram vencidos por um licitante que apresenta CEP, UF, Município, bairro, tipo de logradouro e número iguais, além de descrição e complemento do logradouro com alta similaridade de texto com outro licitante que participou do mesmo pregão.

b. Possíveis sobrepreços homologados vigentes: é uma funcionalidade do Sistema de

Acompanhamento de Gestão (SAG) que compara o valor homologado da licitação com a média de preços do mesmo item em outras atas vigentes.

Ao analisar a ata do pregão, o sistema apresenta os itens da licitação cujo valor homologado está 50% ou mais acima da média das atas vigentes, indicando um possível sobrepreço naquele item.

c. Sanção Aplicada antes da Homologação x SICAF (ou x CEIS): são funcionalidades que cruzam dados que resultam em uma tabela, a qual contém todos os itens homologados para fornecedores para os quais existe algum tipo de sanção vigente cadastrada no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF) ou no Cadastro de empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS) à época da homologação.

Ao analisar a ata do pregão, o sistema apresenta os itens da licitação homologados cujo favorecido é uma empresa cadastrada no SICAF ou no CEIS, que se encontra impedida de licitar e contratar com a União, Estados ou Municípios (com base no art 7º da Lei nº 10.520/02) e/ou uma empresa que se encontra suspensa temporariamente, com base no art 87, inc. III e IV da Lei 8.666/93.

d. Sanção pós-Homologação com Vigência Maior (ou Menor) que a Validade da Ata x SICAF (ou X CEIS): são funcionalidades do SAG que cruzam dados contendo todos os itens homologados para fornecedores para os quais foram registradas no SICAF ou CEIS sanções após a homologação do pregão com vigência superior a data de validade da ata ou sanções após a homologação do pregão com vigência inferior a data de validade da ata.

Ao analisar a ata do pregão, o sistema apresenta os itens da licitação homologados cujo favorecido é uma empresa que foi cadastrada no SICAF ou CEIS após homologação, que se encontra impedida de licitar e contratar com a União, Estados ou Municípios (com base no Art 7º da Lei nº 10.520/02) e/ou suspensa temporariamente ou declarada inidônea, com base no Art 87, inc. III e IV da Lei 8.666/93, com vigência superior à data de validade da ata e com vigência menor que a validade da ata.

e. NE x CEIS e NE x SICAF: são funcionalidades que relacionam todas as notas de empenho (NE) emitidas durante a vigência e sanção cadastrada no CEIS ou no SICAF. Esta consulta ainda traz os dados da execução orçamentária e financeira da respectiva NE, informando se foi paga ou não. As consultas são atualizadas com a base de dados dos sancionados no SICAF/CEIS com o seguinte lapso temporal: SICAF, que é atualizado

mensalmente e CEIS, que é atualizado no SAG a cada 4 horas.

Ao analisar as notas de empenho, o sistema identifica permanência de saldo empenhado, cujo favorecido é uma empresa cadastrada no CEIS ou no SICAF, que se encontra impedida de licitar e contratar com a União, Estados ou Municípios (com base no art 7º da Lei nº 10.520/02) e/ou suspensa temporariamente ou declarada inidônea, com base no art 87, inc. III e IV da Lei 8.666/93.

f. Valor referência x valor homologado: é uma funcionalidade do SAG que relaciona informações sobre itens de pregões que foram homologados com valores unitários acima dos valores de referência constantes da Intenção de Registro de Preço (IRP). Ressalta-se que os valores de referência que foram alterados após a IRP não são atualizados nesta consulta.

Informa os itens de pregões que foram homologados com valores unitários acima dos valores de referência constantes da Intenção de Registro de Preço (IRP). Faz uma comparação entre o valor homologado e o valor de referência constante da IRP de cada item.

g. Valor homologado x valor empenhado: é uma funcionalidade que cruza dados dos itens das notas de empenho que foram emitidos com valor superior ao homologado na licitação.

Informa itens das notas de empenho que foram empenhados com valor superior ao homologado na licitação.

h. NE x Livro PDR Log e NE x OAA: são funcionalidades que geram informações sobre as notas de empenho emitidas em desacordo com o Plano de Descentralização de Recursos Logísticos (PDR Log) e as Orientações aos Agentes da Administração (OAA) vigentes.

Ao analisar as notas de empenho, o sistema identifica empenhos emitidos em desacordo com as orientações do PDR Log e das OAA, ou seja, fora do previsto nas supracitadas normas (bens ou serviços relacionados a item ou subitem da natureza da despesa não previstos para os PTRES ou PI).

i. Fracionamento incisos I e II, Art. 24, Lei 8.666/93: são funcionalidades que geram informações sobre as notas de empenho (NE) emitidas nos incisos I ou II, art 24 da Lei 8.666/93. Esta consulta consolida saldos empenhados, por ND + SI, pelas UG 160 e 167, com base na dispensa prevista nos incisos I ou II, art 24 da Lei 8.666/93.

A apresenta o somatório dos valores EMPENHADOS. Caso o somatório da coluna

esteja acima do teto previsto, podem indicar um possível fracionamento da despesa, ocasionado pela utilização indevida da dispensa de licitação.

j. Favorecido OB x Favorecido NE: é uma funcionalidade através da qual são acusadas as ordens bancárias (OB) que possuem favorecido divergente das respectivas notas de empenho.

Ela apresenta a lista das ordens bancárias cujo favorecido é diferente do favorecido da nota de empenho, ou seja, o empenho foi emitido para um favorecido e a ordem bancária para outro, indicando, assim, um possível pagamento indevido.

k. Controle de Suprimento de Fundos: funcionalidade por meio da qual são consolidados os dados de todos os suprimentos de fundos que permanecem no subitem 96. Para facilitar o controle dos prazos de reclassificação, é feita uma contagem de dias entre a emissão do empenho e a data atual.

Lista os empenhos emitidos pela UG, referentes a suprimentos de fundos e que permanecem no Subitem 96, para fins de acompanhamento, apontando o tempo entre a data e emissão da NE e a data atual.

l. Multas e juros DGO: funcionalidade por meio da qual resulta dados sobre liquidações e pagamentos de multas e juros.

Lista os empenhos emitidos pela UG utilizados para o pagamento de multas e juros referentes ao atraso de pagamentos, especialmente quanto às concessionárias de serviço público.

4. O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DA AMAN

O processo de aquisição de aquisição da AMAN tem sido realizado dentro das exigências normativas que foi apresentado ao longo do trabalho. E conforme descrito no subcapítulo “3.2.2 A CONFORMIDADE DE REGISTROS DE GESTÃO NA AMAN”, além da atuação de forma preventiva nos processos de aquisição por meio do Sistema de

Acompanhamento da Gestão (SAG), o mapeamento e gerenciamento de processos realizados no Almoxarifado tem sido uma das principais ferramentas que o Encarregado de Registro e Gestão se faz valer para evitar erros nos processos de aquisição.

Segundo DAMASO (2019, p. 45), a busca por melhor desempenho das atividades nas organizações públicas tem fomentado a elaboração de diversas ferramentas de administração, como, por exemplo, o Gerenciamento de Processos. Para que se possa entender adequadamente o gerenciamento, torna-se importante, inicialmente, apresentar a definição de processo.

Processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É uma ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, tendo um início e um fim, e as entradas (inputs) e saídas (outputs) definidos claramente: uma estrutura para a ação (DAVENPORT, 1994, p. 06, Apud Damaso, 2019, p. 45).

Monteiro (2003, Apud Damaso, 2019, p. 45) corrobora com este conceito ao afirmar que um processo consiste em um conjunto de atividades realizadas sequencialmente, que adicionam valor aos *inputs* do processo, gerando um resultado identificável sob a forma de bens, serviços ou informações: os *outputs*. Os inputs podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, ou bens intangíveis, como informação e conhecimento. Nessa visão, os processos têm início e fim bem determinados, resultado do fluxo de trabalho específico, execução de tarefas e atividades definidas, possibilitando a geração de produtos, bens ou serviços, e seus resultados são direcionados aos clientes interno ou externo (GONÇALVES, 2000; BLATTMANN, 2001, Apud Damaso, 2019, p. 45).

Ademais, o processo representa um conjunto de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar resultados. São atividades interrelacionadas que visam solucionar uma questão específica (ABPMP, 2013, Apud Damaso, 2019, p. 45).

Do ponto de vista administrativo, o processo sustenta-se em um determinado fluxo de trabalho, com entradas e saídas definidas e respectivas tarefas realizadas em sequência e associadas entre si. Os processos necessitam de *feedback* a fim de viabilizar mudanças e propiciar melhorias e inovação. Devido à complexidade nos atos administrativos, autonomia e

criatividade são necessárias na busca por soluções cotidianas e no planejamento estratégico, tático e operacional das entidades. Logo, saber reunir e gerenciar os elementos do processo, como a estrutura organizacional, os recursos humanos e a tecnologia, no âmbito administrativo, torna-se importante canal de serviços e informações ofertados para ações específicas (REIS; BLATTMANN, 2004, Apud *Damaso*, 2019, p. 45).

Isto posto, por ocasião do gerenciamento do processo a fiscalização da documentação que compõe os processos de aquisição se dá de forma efetiva. Os principais tipos de processos de aquisição são o Pregão Eletrônico (licitação AMAN), adesão a Ata de Pregão, dispensa de Licitação e participação de Ata de outra UASG.

Um processo licitatório e/ou processo de aquisição é iniciado mediante solicitação formal (documento físico) encaminhada ao Ordenador de Despesas, que deve ser composto no mínimo da Requisição e da Documentação da Formulação da Demanda (DFD). Este poderá resultar na publicação da Equipe de Planejamento da Contratação.

Um pregão eletrônico para aquisição de material deverá ser composto da seguinte documentação: Requisição, DFD, Estudo Técnico Preliminar (ETP), Mapa de Riscos, Termo de Referência, Mapa Comparativo, Orçamentos, e Relatório de Pesquisa e preço.

A adesão a uma ata de pregão para aquisição de material deverá ser composta da seguinte documentação: Requisição, DFD, Publicação da Equipe de Planejamento da Contratação, Estudo Técnico Preliminar, Mapa de Risco, Estudo Demonstrativo de Eficiência, Viabilidade e Economicidade, Relatório de Pesquisa de Preço, conforme instrução normativa nº 73, de 05 de agosto de 2020, solicitação de orçamentos (Ofício/e-mail), Orçamentos, extratos Painel de Preços; solicitação e termo de aceite do fornecedor com data de validade não inferior a 90 dias; Ata de registro de preços assinada; Edital e termo de referência da UASG gestora; e Termo de referência/AMAN; no caso de adesões às quais resultarão em celebração de termo de contrato, será necessário a inclusão do respectivo parecer jurídico. No que diz respeito ao Termo de Referência/AMAN, tal documento deverá ser baseado no termo de referência original da Unidade Gestora Gerenciadora (UGG), a ser editado, sem acréscimos e supressões, visando evitar problemas futuros em possíveis processos administrativos.

Já aquisição de material por meio de uma dispensa de licitação deverá ser composta pela seguinte documentação: requisição; DFD; estudo técnico preliminar; mapa de riscos;

relatório de pesquisa de preço; solicitação de orçamentos (Ofício/e-mail), orçamentos, extratos painel de preços, etc; solicitação e termo de aceite do fornecedor com data de validade não inferior a 90 dias; e projeto básico/AMAN.

A aquisição de material por meio da participação de Ata de outra UASG exige as seguintes documentações: Capa; Índice; Termo de abertura; Termo de Participação; Estudo Técnico Preliminar; Pesquisa de Preço; Mapa comparativo e Relatório de Pesquisa de Preço.

A Requisição é a primeira manifestação da demanda. Ela deve conter os dados do setor demandante, a descrição detalhada do material, a unidade de aquisição e, ainda, a quantidade do material a ser adquirido.

O Documento de Formalização de Demanda (DFD) é o documento inicial para dar início a um processo de aquisição de produtos ou serviços. E deve conter os seguintes elementos: a justificativa da necessidade da contratação; a quantidade de serviço ou produtos a serem adquiridos; a previsão de data em que deve ser iniciada a prestação dos serviços ou recebimento dos produtos; a indicação dos militares para compor a equipe que irá elaborar os Estudos Preliminares, e se necessário, daquele a quem será confiada a fiscalização dos serviços.

A elaboração dos estudos técnicos preliminares constitui a primeira etapa do planejamento de uma contratação (planejamento preliminar) e tem como objetivo: assegurar a viabilidade técnica da contratação, bem como o tratamento de seu impacto ambiental; e, embasar o termo de referência ou o projeto básico, que somente é elaborado se a contratação for considerada viável, bem como o plano de trabalho, no caso de serviços, de acordo com a exigência que consta no Decreto 2.217/1997. art. 2º.

O gerenciamento de riscos permite ações contínuas de planejamento, organização e controle dos recursos relacionados aos riscos que possam comprometer o sucesso da contratação, da execução do objeto e da gestão contratual.

O Estudo Demonstrativo de Eficiência, Viabilidade e Economicidade visa atender a exigência contida no § 1º-A, do Art. 22, do Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, alterado pelo Decreto nº 9.488, de 30 de agosto de 2018, bem como cumprir o que determina as letras “g e h” do número “3”, do Anexo 13, da Portaria 40-SEF, de 2 de maio de 2019. E tem por objetivo demonstrar o ganho de eficiência, viabilidade e

economicidade para a Administração Pública Federal na utilização da Ata de Registro de Preços (ARP) de outra unidade Gestora.

O Termo de Referência materializa o planejamento existente em uma determinada instituição, estabelecendo a conexão entre o plano de aquisições e a contratação propriamente dita. É o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva.

O Relatório Final da Pesquisa de Preços tem como principal finalidade “[...] garantir que o Poder Público identifique o valor médio de mercado para uma pretensão contratual, de forma a assegurar a seleção proposta mais vantajosa para a Administração Pública [...]” (PESQUISA DE PREÇO, p. 2, 2020).

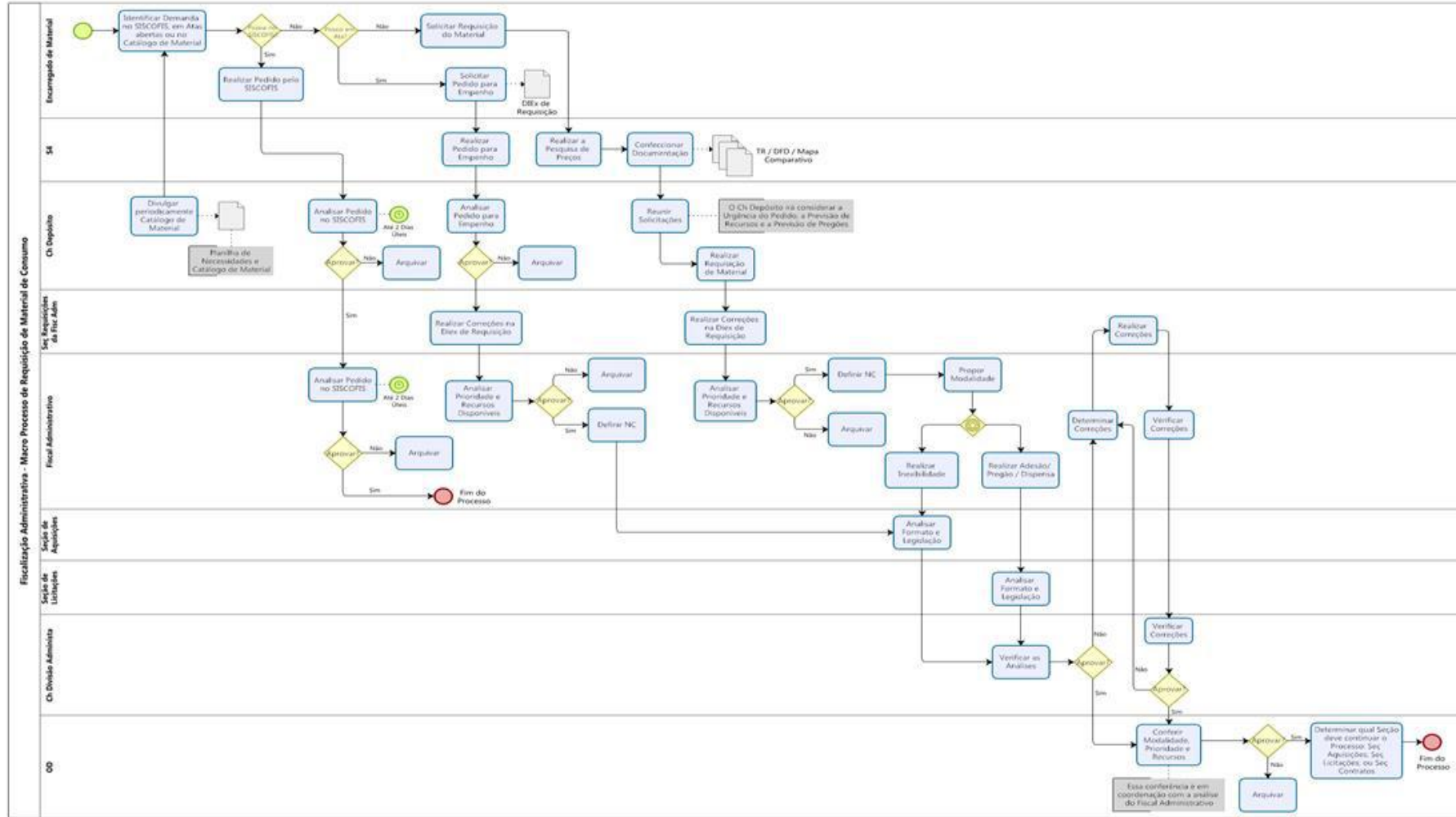
Considerando que a implantação do gerenciamento de processos no contexto da administração pública garante maior eficiência e efetividade à atividade administrativa, o primeiro estágio para o mapeamento constitui-se na compreensão exata do papel de cada processo. Em relação à CRG, além de ser um procedimento estabelecido por lei, verifica-se que sua existência visa trazer mais segurança para a gestão institucional, ao assegurar que a execução orçamentária, financeira e patrimonial da instituição seja desenvolvida de forma correta, livre de erros e tentativas de fraudes de recursos públicos. Logo, o mapeamento permite identificar os gargalos existentes no processo. Após o diagnóstico dos gargalos é necessário implantar medidas capazes de solucionar o problema (DAMASO, 2019, p. 48).

Visando maior efetividade no gerenciamento e mapeamento do processo, o encarregado da conformidade dos registros da gestão se faz valer do “PDCA” (Plan (Planejar), Do (Fazer, executar), Check (Checar, verificar, mensurar) e Act (Agir)), como ferramenta para melhorar sua gestão de processos, levando a um gerenciamento mais eficiente e claro. Em linhas gerais os Encarregados de Material/Chefes da 4ª Seção identificam suas demandas e solicitam o material; o Chefe do Almoxarifado analisa e aprova os pedidos, reunindo as solicitações e prepara as requisições; o Fiscal Administrativo aprova os pedidos do Sistema de Controle Físico (SISCOFIS) e as requisições; o Ordenador de Despesas aprova

a modalidade, prioridade e recursos das requisições; o Tesoureiro realiza a liquidação e o pagamento da aquisição; e o Chefe da Seção de Licitações, Aquisições e Contratos termina o processo de aquisição.

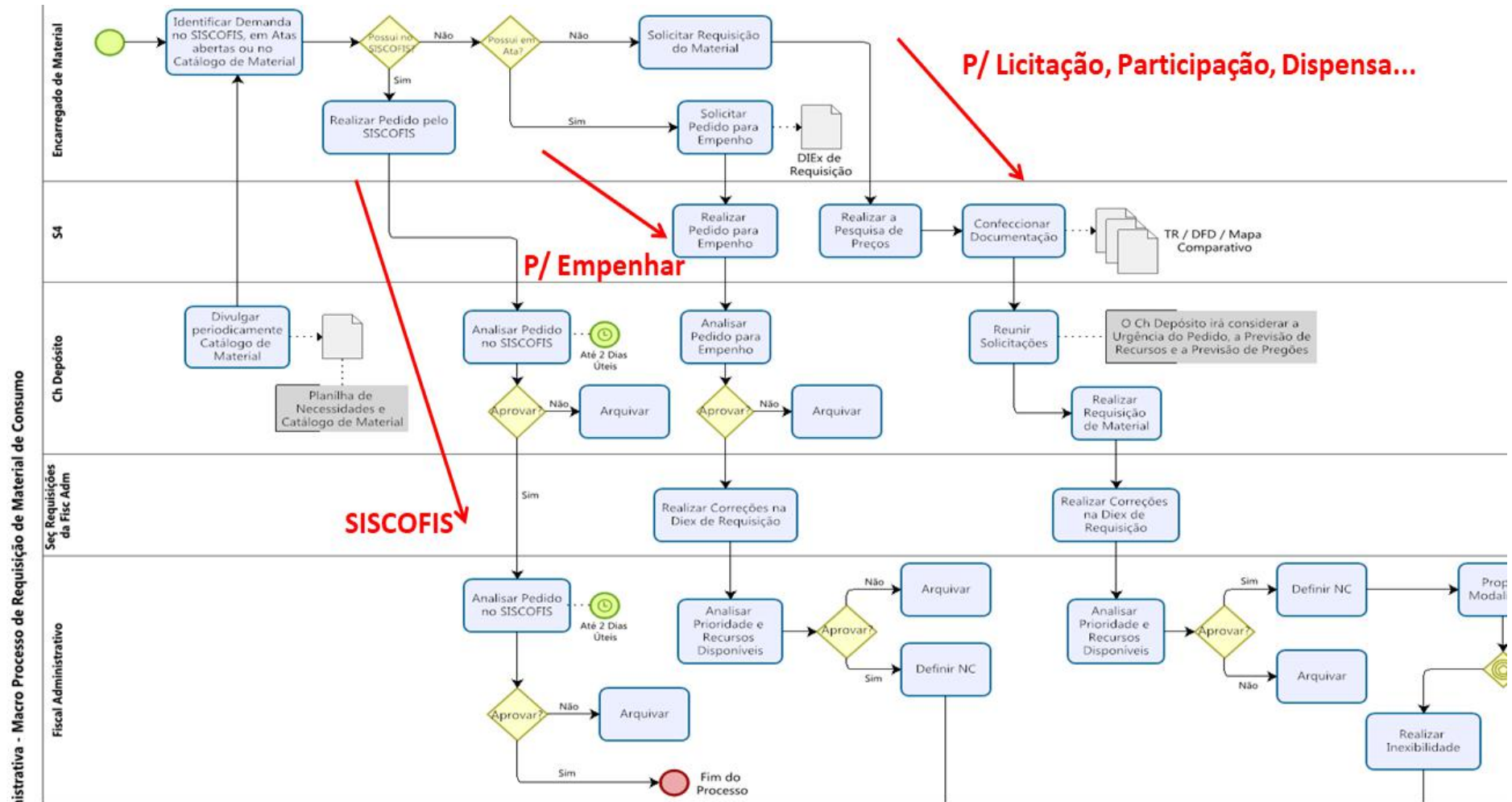
Nas figuras 1, 2 e 3 podemos visualizar o mapeamento do processo de aquisição de material na AMAN.

Figura 1: Mapeamento do Processo de Aquisição de Material na AMAN



Fonte: Mapeamento de Processos da AMAN (2021)

Figura 2: Mapeamento do Processo de Aquisição de Material na AMAN



Fonte: Mapeamento de Processos da AMAN (2021)

Desta forma, o fluxograma possibilita entender o funcionamento interno e a relação existente entre as atividades e os processos, sendo considerado o instrumento mais adequado para se representar graficamente um processo (HARRINGTON, 1991, Apud *Damaso*, 2019, p. 51). Nesta perspectiva, a representação do processo através do fluxograma permite visualizar o processo de trabalho integralmente, bem como os seus detalhes críticos, determinar o fluxo, identificar os potenciais pontos de controle e as oportunidades de aperfeiçoamento (CNMP, 2013, Apud *Damaso*, 2019, p. 51).

Este mapeamento tem permitido que os principais agentes da administração envolvidos no respectivo processo (Encarregados de Material/Chefes da 4ª Seção, Chefe do Almoxarifado, Fiscal Administrativo, Ordenador de Despesas, Tesoureiro e o Chefe da Seção de Licitações, Aquisições e Contratos), gerenciem o andamento das fases do mesmo, servindo como um “*check-list*” do processo.

5. METODOLOGIA

5.1 Tipo de Estudo

Esta pesquisa, enquanto pesquisa qualitativa, segundo Souza (2013, p. 15, Apud *Oliveira*, 2014, p. 13), “usa a subjetividade que não pode ser traduzida em números [...] é mais descritiva”, fazendo dessa maneira com que o pesquisador faça suas inferências a partir dos dados coletados de uma forma indutiva. Quanto aos objetivos classifica-se como descritiva, que para Silva (2010, p. 59, Apud *Oliveira*, 2014, p. 13), “tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis”. Com relação aos procedimentos técnicos, adotou-se um estudo de caso, que segundo Silva (2010, p. 57, Apud *Oliveira*, 2014, p. 13) “é um estudo que analisa um ou poucos fatos com profundidades”, onde foram verificadas algumas práticas que permitem que o responsável dê a conformidade na Organização Militar (OLIVEIRA, 2014, p. 13).

5.2 Forma de Coleta de Dados

A Entrevista foi utilizada como forma de coleta de dados, que segundo Silva (2010, p. 63, Apud *Oliveira*, 2014, p. 14), “é uma comunicação verbal entre duas ou mais pessoas, com um grau de estruturação previamente definido”. Para organizar a coleta de dados, e conceder maior confiabilidade à pesquisa, será elaborado com base no referencial teórico já apresentado, um roteiro de entrevistas semiestruturadas.

5.2.1 ROTEIRO DE ENTREVISTA

A entrevista realizada buscou abordar as seguintes temáticas: área de formação profissional dos entrevistados, funções administrativas desempenhadas, conhecimento técnico referente às fases de um processo de aquisição de materiais para uma Organização Militar, experiência profissional, o processo de aquisição na Academia Militar das Agulhas Negras.

5.2.1.1 ÁREA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Essa temática visa identificar qual o nível de capacitação profissional que o entrevistado possui na área de administração pública e auditoria. Desta forma, foram realizadas as seguintes perguntas:

- 1) Em qual Estabelecimento de Ensino da Instituição o senhor se formou?
- 2) Qual seu ano de formação no referido Estabelecimento de Ensino?
- 3) O senhor possui alguma formação Acadêmica ou técnica em Estabelecimento de Ensino fora da Força? Caso positivo, qual?

5.2.1.2 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS DESEMPENHADAS

Essa temática visa identificar quais funções administrativas o entrevistado desempenhou ao longo da carreira e em quais Organizações Militares; o que permitirá

identificar o nível de experiência profissional adquirida acerca da temática desta pesquisa. Desta forma, foi realizada a seguinte pergunta:

- 1) Qual(ais) função(ões) administrativa(s) o senhor já desempenhou?

5.2.1.3 CONHECIMENTO TÉCNICO REFERENTE ÀS FASES DE UM PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS PARA UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR

Essa temática visa coletar a percepção de cada entrevistado a cerca do processo de aquisição de materiais para uma Organização Militar. Para isso, foram realizadas as seguintes perguntas:

- 1) O senhor tem conhecimento das normas que regulamentam a Administração no Serviço Público, e em particular os Regulamentos Internos da Força?
- 2) O senhor tem conhecimento das atribuições do Encarregado da Conformidade de Registro de uma Organização Militar?
- 3) Para o senhor, o Encarregado da Conformidade dos Registros de Gestão de uma Organização Militar pode ser empregado como instrumento de controle preventivo de erros nos processos de aquisição? Caso de resposta afirmativa, como ele pode atuar?

5.2.1.4 EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Essa temática tem por objetivo levantar os procedimentos realizados para os processos de aquisição nas Organizações Militares em que os entrevistados serviram e comparar a eficiência em cada procedimento realizado. Pergunta realizada:

- 1) O senhor poderia explicar de forma sucinta quais eram os procedimentos realizados para os processos de aquisição na(s) Organização(ões) Militar(es) em que o senhor serviu?

5.2.1.5 O PROCESSO DE AQUISIÇÃO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

Essa temática tem por objetivo identificar como ocorre o processo de aquisição na Academia Militar das Agulhas (AMAN). Perguntas realizadas aos entrevistados que desempenham funções administrativas na AMAN:

- 1) Qual a função do senhor na AMAN?
- 2) O senhor poderia explicar sucintamente como ocorre o processo de aquisição na AMAN?
- 3) Quais os principais erros que ocorrem nos processos de aquisição na AMAN?
- 4) Quais as atribuições do Encarregado da Conformidade de Registro de Gestão da AMAN?
- 5) Qual a rotina de trabalho do Encarregado da Conformidade de Registro de Gestão da AMAN?
- 6) Em virtude da demanda de processos de aquisição da AMAN, o senhor acha que a composição da equipe do Encarregado da Conformidade de Registro de Gestão da AMAN suporta a referida demanda?
- 7) Para o senhor, como o Encarregado da Conformidade dos Registros de Gestão da AMAN pode ser empregado como instrumento de controle preventivo de erros nos processos de aquisição?
- 8) O senhor gostaria de apresentar alguma oportunidade de melhoria nos procedimentos de trabalho da Seção de Conformidade de Registro de Gestão da AMAN de forma a alinhá-los com os procedimentos de auditoria e fiscalização das Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército?

As entrevistas foram realizadas com o Encarregado pelo Registro de Conformidade de Gestão da Academia Militar das Agulhas Negras e do Hospital Militar de Resende; e com oficiais que já exerceram as funções de Fiscal Administrativo, Encarregado pelo Registro de Conformidade de Gestão e/ou outras funções, cujas atribuições estejam diretamente vinculadas ao processo de aquisição de produtos para aquela Organização Militar.

5.3 Forma de Análise de Dados

Quanto à forma de análise de dados, pretende-se utilizar a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1995 *apud* SILVA, 2010, p. 66, *Apud Oliveira*, 2014, p. 15) “é um conjunto de técnicas de análises das comunicações, visando [...] obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimento relativo às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens”. Conhecendo-se o conteúdo das mensagens, foram definidas categorias de análise, e o teor das entrevistas foi interpretado para realização das inferências correspondentes. Dessa forma, são apresentadas no capítulo seguinte as os resultados da pesquisa.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo consiste na apresentação dos dados coletados visando identificar a área de formação profissional dos entrevistados, as funções administrativas desempenhadas, coletar a percepção de cada entrevistado a cerca do processo de aquisição de materiais para uma Organização Militar, a experiência profissional e os procedimentos realizados para os processos de aquisição e identificar como ocorre o processo de aquisição na AMAN.

Para isso foram entrevistados 93 (noventa e três) militares, dentre oficiais e praças de carreira formados nas escolas militares, bem como oficiais e praças técnicos temporários formados em estabelecimentos de ensino civil. Destaco, nessa oportunidade que a entrevista foi estendida a militares (às praças) que exercem funções como auxiliares dos oficiais nas diversas seções de uma Organização Militar.

6.1 Apresentação dos Dados

Neste subcapítulo estão apresentados os dados coletados por ocasião da entrevista. A Tabela 1 apresenta os dados coletados sobre a área de formação profissional dos entrevistados, a Tabela 2 apresenta dados sobre o conhecimento técnico dos entrevistados referente às fases de um processo de aquisição de materiais para uma Organização Militar, a Tabela 3 apresenta as funções administrativas já desempenhadas pelos entrevistados, a Tabela 4 apresenta a experiência profissional dos entrevistados, a Tabela 5 nos apresenta sucintamente os dados coletados sobre o processo de aquisição na Academia Militar das Agulhas Negras.

Tabela 1 – Área de Formação Profissional

1) Em qual Estabelecimento de Ensino da Instituição o senhor se formou?	AMAN	ESFCEEx	EsSA	EsLog	Estabelecimento de Ensino Civil	
					Tecnólogo	Superior
	49	5	17	13	3	6
2) Qual seu ano de formação no referido Estabelecimento de Ensino?	Década de 1980 e 1990		Década de 2000 a 2010		A partir de 2010	
	25		41		27	
3) O senhor possui alguma formação Acadêmica ou técnica em Estabelecimento de Ensino fora da Força? Caso positivo, qual?	Sim	Não	Administração e/ou Contabilidade		Outras	
	64	29	55		9	

Tabela 2 - Conhecimento Técnico

	Sim	Não
1) O senhor tem conhecimento das normas que regulamentam a Administração no Serviço Público, e em particular os Regulamentos Internos da Força?	93	0
2) O senhor tem conhecimento das atribuições do Encarregado da Conformidade de Registro de uma Organização Militar?	93	0

3) Para o senhor, o Encarregado da Conformidade dos Registros de Gestão de uma Organização Militar pode ser empregado como instrumento de controle preventivo de erros nos processos de aquisição? Caso de resposta afirmativa, como ele pode atuar?

93¹

0

Tabela 3 - Funções Administrativas Desempenhadas

Qual(ais) função(ões) administrativa(s) o senhor já desempenhou?	OD	Fisc Adm	Enc CRG	Ch Almox	Tesoureiro	SALC
	5	49	11	15	14	23

Tabela 4 - Experiência Profissional

1) O senhor poderia explicar de forma sucinta quais eram os procedimentos realizados para os processos de aquisição na(s) Organização(ões) Militar(es) em que o senhor serviu?²

Os procedimentos eram realizados conforme legislação em vigor, porém não havia um mapeamento do processo. O Chefe do Almoxarifado gerenciava todo o processo. 1

Os procedimentos eram realizados conforme legislação em vigor, seguindo o mapeamento do processo estipulado pelo Fiscal Administrativo (Fisc Adm) da OM. 93

Os procedimentos eram realizados conforme legislação em vigor, seguindo o mapeamento do processo estipulado pelo Fiscal Administrativo (Fisc Adm) da OM; e o Encarregado da Conformidade do Registro da Gestão (Enc CGR) gerenciava todo o processo, de forma que antes do processo seguir de uma fase para outra ele realizava uma auditoria nas tarefas realizadas evitando o seu prosseguimento com erros. Cabe destacar que neste caso a OM possuía uma pequena demanda de materiais e o referido procedimento era viabilizado em virtude dessa baixa demanda, permitindo que todos os processos fossem auditados pelo Enc CGR em todas as suas fases. 2

Tabela 5 - O Processo de aquisição na AMAN

1) Qual a função do senhor na AMAN?	Fisc Adm	Enc CRG	Tesoureiro	Chefe SALC	Aux Adm	Outras
	1	1	1	1	17	72

2) O senhor poderia explicar sucintamente como ocorre o processo de aquisição na AMAN?

Essa pergunta só foi respondida pelos militares que trabalham diretamente com os agentes da administração. E, em linhas gerais foi respondido que os Encarregados de Material/Chefes da 4ª Seção dos diversos setores da AMAN identificam suas demandas e solicitam o material; o Chefe do Almoxarifado analisa e aprova os pedidos, reunindo as solicitações e prepara as requisições; o Fiscal Administrativo aprova os pedidos do Sistema de Controle Físico (SISCOFIS) e as requisições; o Ordenador de Despesas aprova a modalidade, prioridade e recursos das requisições; o Tesoureiro realiza a liquidação e o pagamento da aquisição; e o Chefe da Seção de Licitações, Aquisições e Contratos termina o processo de aquisição.

¹ Em linhas gerais, praticamente todos os entrevistados sinalizaram que por meio do gerenciamento e mapeamento dos processos de aquisição.

² As principais respostas apresentadas foram agrupadas nessas três formas de resposta.

3) Quais os principais erros que ocorrem nos processos de aquisição na AMAN?

A implementação do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) contribuiu de forma efetiva para o gerenciamento dos processos de aquisição, minimizando os erros que ocorriam. Atualmente, os erros mais comuns cometidos estão relacionados à elaboração do Termo de Referência, o qual por vezes deixa de ser elaborado de forma clara, concisa e objetiva, pelo setor requisitante; e, também, na pesquisa de preço, apresentando os seguintes erros: inexistência de comprovação da realização da pesquisa, pesquisa composta por menos de três propostas válidas sem a devida justificativa, inexistência de análise crítica de valores (valores inexequíveis ou valores excessivamente elevados), pesquisa com prazo de validade vencido.

4) Quais as atribuições do Encarregado da Conformidade de Registro de Gestão da AMAN?

O Enc CRG da AMAN realiza todas as atribuições estabelecidas nas legislações em vigor, e, para melhor gerenciar e fiscalizar os processos de aquisição da AMAN, atualmente se faz valer do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) e ainda monitora o mapeamento dos processos do Almoxarifado da AMAN.

5) Qual a rotina de trabalho do Encarregado da Conformidade de Registro de Gestão da AMAN?

A resposta da pergunta anterior satisfaz a essa pergunta.

6) Em virtude da demanda de processos de aquisição da AMAN, o senhor acha que a composição da equipe do Encarregado da Conformidade de Registro de Gestão da AMAN suporta a referida demanda?

Todos os entrevistados enfatizaram durante a entrevista que todos os setores da administração das Organizações Militares possuem um Quadro De Cargos Previstos (QCP) insuficiente. Pois, devido a grande demanda da maioria das Organizações Militares, principalmente a AMAN, o número de integrantes do Corpo Administrativo não dá vazão à grande demanda das atribuições. Cabendo ressaltar que a grande rotatividade dos militares causa solução de continuidade nas diversas atividades relacionadas à administração. Dificultando a manutenção de uma equipe com a devida capacitação técnica e conhecedora das legislações em vigor.

7) Para o senhor, como o Encarregado da Conformidade dos Registros de Gestão da AMAN pode ser empregado como instrumento de controle preventivo de erros nos processos de aquisição?

Todos responderam que sim, enfatizando o gerenciamento e mapeamento dos processos, bem como o uso da nova ferramenta do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG).

8) O senhor gostaria de apresentar alguma oportunidade de melhoria nos procedimentos de trabalho da Seção de Conformidade de Registro de Gestão da AMAN de forma a alinhá-los com os procedimentos de auditoria e fiscalização das Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército?

Todos os entrevistados evidenciaram a importância do Estágio Administrativo que ocorre anualmente na AMAN e nas Organizações Militares, visando ambientar todos os seus integrantes sobre as diretrizes relacionadas à administração da AMAN. Também foi abordado sobre a importância de se manter a constante capacitação dos integrantes da AMAN por meio dos diversos cursos que são disponibilizados, por exemplo, os cursos ofertados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

6.2 Análise dos Resultados

Buscando atender ao objetivo proposto neste trabalho, que consiste em demonstrar a relevância da Conformidade de Registro da Gestão como instrumento de controle interno, e analisar a atuação do Encarregado da Conformidade de Registro da Gestão como instrumento de controle preventivo de erros nos processos de aquisição da Academia Militar das Agulhas

Negras, verifiquei, por meio dos procedimentos metodológicos adotados, como se dá a execução da CRG na AMAN.

A análise da área de formação profissional dos entrevistados nos evidencia que, apesar da maioria ter se formado nos estabelecimentos de ensino da instituição, cerca de 69% possui capacitação em outros estabelecimentos, em particular na área de Administração e/ou Contabilidade.

Todos os entrevistados exercem ou já exerceram funções relacionadas à administração de alguma Organização Militar, o que valida o resultado da amostragem, em virtude do universo entrevistado possuir conhecimento das normas que regulamentam a Administração no Serviço Público, e em particular os Regulamentos Internos da instituição.

Analisando a experiência profissional dos entrevistados verificou-se que as Organizações Militares procedem conforme legislação em vigor, e, em sua maioria, seguem as diretrizes estipuladas pelo Fiscal Administrativo (Fisc Adm) da OM, mapeando seus processos de aquisição.

Por ocasião da entrevista, foi dada a oportunidade a todos os entrevistados de apresentarem suas considerações a cerca da função de Encarregado da Conformidade de Registro da Gestão. Nesta oportunidade foi verificado que todos reconhecem a importância da referida função como controle preventivo de erros na administração da Organização Militar, sendo de grande relevância sua pró-atividade como fiscal e auditor dos processos, otimizando o controle interno e externo da OM.

Também foi unânime entre os entrevistados que o Ordenador de Despesas da Unidade Gestora deve fundamentar suas decisões nos acessoramentos realizados pelo Enc CRG; e, ainda, que deve ser uma preocupação dos mesmos em palnejar e incentivar a realização de uma contínua capacitação técnica dos seus “Quadros” (Oficiais, Subtenentes e Sargentos) por meio de cursos à distância, contribuindo para um melhor preparo visando o desempenho das atividades administrativas.

Segundo o Enc CRG, ele está na função há cerca de cinco anos e quando foi designado para a função, não possuía a capacitação específica para exercê-la. Embora não esteja previsto no Quadro de Cargos Previstos (QCP) da AMAN que esta função seja exercida por um profissional com formação na área de contabilidade, o Enc CGR considera que o ideal seria um profissional com a referida qualificação exercendo essa função. Porém, não sendo

possível, como foi o seu caso, ele considera imprescindível a sua contínua capacitação, bem como de toda sua equipe.

Pôde-se constatar também que, de forma sucinta, o processo de aquisição na AMAN ocorre da seguinte forma: os Encarregados de Material/Chefes da 4ª Seção dos diversos setores da AMAN identificam suas demandas e solicitam o material; o Chefe do Almoxarifado analisa e aprova os pedidos, reunindo as solicitações e prepara as requisições; o Fiscal Administrativo aprova os pedidos do Sistema de Controle Físico (SISCOFIS) e as requisições; o Ordenador de Despesas aprova a modalidade, prioridade e recursos das requisições; o Tesoureiro realiza a liquidação e o pagamento da aquisição; e o Chefe da Seção de Licitações, Aquisições e Contratos termina o processo de aquisição.

Percebe-se também a complexidade para aquisição de materiais na AMAN, em virtude da grande demanda apresentada pelos seus setores associado à insuficiência de pessoal qualificado para a execução dos processos de aquisição. No entanto, o gerenciamento e mapeamento dos processos, bem como o uso da nova ferramenta do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG), têm contribuído para otimizar os referidos processos.

Diante dessa complexidade, o gerenciamento de processos surge como uma abordagem voltada para melhorar continuamente os processos organizacionais, para tanto necessita de pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes e sob uma postura voltada para a qualidade (LAURINDO; ROTONDARO, 2006, Apud *Damaso*, 2019, p. 47). O gerenciamento de processos contribui, inclusive, para redesenhar o processo caso existam problemas, com o propósito de obter melhorias. A melhoria de processos consiste na combinação de duas concepções: compreender a instituição como um conjunto de processos e redesenhar os seus processos principais (DAVENPORT, 1994, Apud *Damaso*, 2019, p. 47). Essas ações têm por objetivo aperfeiçoar todas as atividades do processo de aquisição. Por meio das ferramentas utilizadas no gerenciamento de processos, tem sido possível mapear todo o processo de aquisição da AMAN. Permitindo o entendimento das atividades e tarefas desenvolvidas e executadas por cada setor desta Academia e sua participação em cada etapa, identificando possíveis falhas existentes.

No fluxograma do processo para aquisição de materiais na AMAN está representado graficamente a sequência das atividades que compõem o processo, demonstrando o

funcionamento interno e permitindo a identificação de possíveis “gargalos”. O uso dessa ferramenta propicia uma melhor gestão dos processos, por meio de um gerenciamento mais eficiente e claro.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo apresentado os resultados deste trabalho, neste capítulo são apresentadas algumas considerações no que tange ao desenvolvimento da pesquisa. A pesquisa teve como objetivo analisar as atividades do responsável pela Conformidade de Registro de Gestão da AMAN, em relação às determinações e ações de auditoria da Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército e a legislação em vigor; e sua atuação como instrumento de controle preventivo de erros nos processos de aquisição da Academia Militar das Agulhas Negras.

Diante da análise dos resultados obtidos, verifica-se a vital importância do Encarregado da Conformidade de Registro de Gestão da AMAN como elemento do sistema de controle interno da AMAN.

A necessidade de preparo técnico para desempenho da função e a meticulosidade empregada, aliada às condições de trabalho oferecidas pelo Gestor da Unidade (confiança, delegação de autoridade e ambiente físico), conduzirão aos objetivos propostos da concepção de controle interno. Verifica-se, também, a necessidade de sincronismo e eficiência entre as seções emissoras de documentos no SIAFI e a SCRG (OLIVEIRA, 2014, p. 31).

É uma rotina de trabalho que, ao menor descuido por um dos integrantes, acarretará em consequências negativas para um dos objetivos de controle interno, que, segundo Crepaldi (2013, Apud *Oliveira*, 2014, p. 31) e Almeida (2010, Apud *Oliveira*, 2014, p. 31), está em produzir dados contábeis confiáveis.

O desempenho correto do procedimento de CRG contribui para que a AMAN alcance seus objetivos e atenda às determinações legais. Para isso, é importante que se mantenha a interação entre os setores, otimizando o encaminhamento dos documentos para

verificação, aliada a permanente capacitação e atualização de conhecimento técnico dos integrantes da SCRG sobre o assunto, contribuindo para uma execução satisfatória da CRG.

Para que o Encarregado da Conformidade dos Registros de Gestão atue como instrumento de controle preventivo de erros nos processos de aquisição da Academia Militar das Agulhas Negras, controles adicionais ao previsto na legislação, mesmo que venham a acarretar mais trabalho para os integrantes da SCRG, são necessários para o desenvolvimento das atividades rotineiras da AMAN. Dentro desta perspectiva, a AMAN tem aperfeiçoado sua gestão para a realização do controle interno; o Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG), implantado em 2021, e o mapeamento e gerenciamento dos processos de aquisição são ferramentas que aperfeiçoaram o controle preventivo. No que diz respeito à capacitação dos recursos humanos, o Estágio Administrativo, realizado anualmente ao corpo permanente deste estabelecimento de ensino, bem como a constante capacitação dos seus integrantes por meio dos diversos cursos que são disponibilizados, por exemplo, os cursos ofertados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), têm sido de fundamental importância para a excelência das atividades administrativas desta Unidade Gestora.

Por fim, o acesso direto e a integração entre os elementos participantes, em todos os escalões, convergem para que a instituição atinja o objetivo da execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações (OLIVEIRA, 2014, p. 31).

7.1 Limitações do Estudo

Este estudo buscou verificar como o Encarregado da Conformidade dos Registros de Gestão pode atuar como instrumento de controle preventivo de erros nos processos de aquisição da Academia Militar das Agulhas Negras. Porém, a pesquisa realizada foi limitada ao período compreendido entre o segundo semestre de 2021 e primeiro semestre de 2022, não sendo possível mensurar com maior efetividade a atuação do Enc CRG antes da implantação do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG), que se deu no ano de 2021. Pois, o uso deste sistema como ferramenta de controle interno/externo e auditoria ocasionou uma reformulação no gerenciamento dos processos deste Estabelecimento de Ensino.

Outro aspecto que também limitou a pesquisa foi a grande demanda de atividades da

Seção de Conformidade de Registro da Gestão e pequeno número de integrantes da referida seção, não havendo disponibilidade para verificação da evolução do gerenciamento dos processos nos últimos cinco anos.

No entanto, mesmo diante dessas limitações, as informações coletadas contribuíram para a construção de uma percepção da atuação do Enc CRG na AMAN, atendendo ao objetivo que se propõe o trabalho.

7.2 Sugestões de Estudos Futuros

Como sugestão de extensão desta pesquisa para trabalhos futuros sugiro que seja analisado qual o impacto no gerenciamento dos processos realizados pelo Enc CRG da AMAN, caso a instituição deixe de ter acesso ao Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG), tendo em vista que o mesmo se trata de um sistema desenvolvido e patentado por um integrante da instituição que ainda se encontra no serviço ativo e a instituição depende exclusivamente dos dados gerenciados pelo militar que desenvolveu o SAG.

REFERÊNCIAS

- ABPMP. Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de conhecimento**. ABPMP BPM CBOK, v. 3, 1ª ed. 2013.
- ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona, 1995.
- BERGAMINI JR., S. **Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro: BNDES, v. 12, n. 24, p. 149, 2005.
- BERNARDO, F. D. **As mudanças no controle interno contábil de uma autarquia federal para adequação ao enfoque patrimonial da contabilidade pública**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis. 2014, 125 p.
- BEUREN, I. M.; ZONATTO, V. C. S. **Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais**. Revista Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1135-1163, 2014.
- BLATTMANN, U. **Modelo de gestão da informação digital online em bibliotecas acadêmicas na educação à distância: biblioteca virtual**. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/2916.pdf>>. Acesso em 12 fev. 2019.
- BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL, W. G. **Auditoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRAGA NETO, J. G.; VASCONCELOS, A. C.; DE LUCA, M. M. M. **Controle Interno nos Relatórios Anuais dos Estados Brasileiros à Luz da NBC T 16.8**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 18, n. 62, 2013.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 25 nov. 2017.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. **SIAFI – Manual Web.020100 - Histórico**. Última modificação 23/09/2011. Disponível em: <<http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/020000/020100/>>. Acesso em 15 jun. 2018.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. **SIAFI – Manual Web.Macrofunção 020314 – Conformidade de Registro de Gestão**. Última modificação

17/01/2019. Disponível em:
<http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/020000/020300/020314/>>. Acesso em 22 abr.2019.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. Instrução Normativa nº 6, de 31 de outubro de 2007. **Disciplina os procedimentos relativos ao registro das Conformidades Contábil e de Registro de Gestão**. 31 out. 2007. Disponível em: <<http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/040000/042700/042706>>. Acesso em 06 nov. 2017.

CABRAL, Z. **Contabilidade Pública: Estrutura, Análise e Interpretação**. 1ª Edição; Brasil, 2018.

CASTRO, D. P.; GARCIA, L. M. **Contabilidade pública no Governo Federal: Guia para reformulação do ensino e implantação da lógica do SIAFI nos governos municipais e estaduais com utilização do Excel**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CASTRO, E. R. **O controle interno como ferramenta de gestão: estudo de caso em uma Unidade Gestora do Exército Brasileiro**. Repositório Digital Institucional da UFPR. 2014. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/50626>>. Acesso em 15 dez. 2017.

CFC - Conselho Federal de Contabilidade. **Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público**. Nov.2008. Disponível em: <<http://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-decontabilidade/nbc-tsp-do-setor-publico/>>. Acesso em 20 nov. 2017.

Conselho Nacional do Ministério Público. Prêmio CNMP – **Catálogo dos projetos premiados** / Conselho Nacional do Ministério Público – Brasília: CNMP, 2013. 58p. il.

COIMBRA, M. A; MANZI, V. A. **Manual de Compliance**. São Paulo: Atlas, 2010.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e pratica**. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DAMASO, J. A **Conformidade de Registro de Gestão como Instrumento de Controle Preventivo de Erros e Fraudes: proposição de um processo gerencial no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino**. Volta Redonda, 2019.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 20 ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 018-Comandante do Exército, de 17 de janeiro de 2013. **Aprova o Manual de Auditoria (EB10-MT-13.001) 2013 e dá outras providências**. Boletim do Exército, Brasília, n. 4, p. 12, 25 jan. 2013.

FARIAS, R. P.; LUCA, M. M. M.; MACHADO, M. V. V. **A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos.** Contabilidade, Gestão e Governança, v. 12, n. 3, p. 55-71, 2010.

FARIAS, S.; *et al.* **Aplicação do procedimento de conformidade dos registros de gestão: um estudo de caso em uma instituição pública federal.** In: 5º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças & Iniciação Científica em Contabilidade. 2014, Florianópolis (SC). Anais..., Florianópolis: UFSC, 2014, 17 p.

FONTES FILHO, J. R.; NAVES, G. G. **A Contribuição do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) para a Promoção da Accountability Horizontal: a Percepção dos Usuários.** BBR - Brazilian Business Review, v. 11, n. 3, 2014. 28 p.

GARCIA FILHO, R. C.; MELLO, E. J. C.; RESENDE, A. L. **O Papel da Conformidade de Registro de Gestão no Controle Preventivo do Ciclo Orçamentário: Um importante instrumento de sinalização para a auditoria e redução de riscos de impropriedades ou irregularidades na gestão pública federal.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação Em Administração (ENANPAD), 37, 2013, Rio de Janeiro (RJ). Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2013, 11 p.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

HARRINGTON, H.J. **Business process improvement.** New York: McGraw Hill, 1991.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDÁ, M. F. **Teoria da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1999.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.** 5.ed. São Paulo (SP): IBGC, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigoCodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em 15 mai. 2018.

IMONIANA, J. O; NOHARA J. J. **Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória.** BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. v. 2, n. 1, p. 37-46, janeiro/abril 2005.

INTOSAI – International Organization of Supreme Audit Institutions. **Normas de Auditoria.** Revista do Tribunal de Contas da União. Brasília, n. 22(49), 1991, 15 p.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

_____. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 7 fev. 2001. Seção 1, p. 2.

_____. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal). Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 5 maio 2000. Seção 1, p. 1.

LUIZ, G. *et al.* **A Atuação dos Órgãos de Controle sobre a Área de Gestão de Pessoas de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento. 2017. Mar del Plata – Argentina. 2017.

MANZI, V.A. **Compliance do Brasil: Consolidação e Perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2009.

MENDANHA, G. M. M. **O direito de acesso à informação como fundamento da transparência**. Revista da CGU, Brasília, v. 4, n. 6, p. 59-70, 2009.

MOELLER, R. **COSO enterprise risk management: Understanding the New Integrated ERM Framework**. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, 2007.

MONTEIRO, R. P. **Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação**. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, v. 12, n. 25, p. 159-188, 2015.

MONTEIRO, W. R. **Implementação da reengenharia de processos do negócio: estudo de casos de organizações no Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20122004-142617/pt-br.php>>. Acesso em 12 fev. 2019.

MUYLDER, C. F.; FALCE, J. L.; VELOSO, P. H. P. **Qualidade de Software Percebida pelos Usuários do Sistema SIAFI: Avaliação de um Instituto Federal em Minas Gerais**. Teoria e Prática em Administração, v. 6, n. 2, p. 200-228, 2016.

OLIVEIRA, J. **Conformidade de Registro de Gestão no Exército Brasileiro: A apresentação de seu papel e relacionamento com o controle interno**. Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso. LUME Repositório Digital UFRGS. 2014. 34 p. OMG. Object Management Group. Disponível em: <www.omg.org>. Acesso em 10 fev. 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES. **Diretrizes para as normas de controle interno do setor público**. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2007.

PELEIAS *et al.* **Produção Científica sobre Controle Interno e Gestão de Riscos no ENANPAD e Congresso USP: Análise Bibliométrica no período 2001-2011**. Revista Universo Contábil. 9, n. 4, p. 29-49, 2013.

PLATT NETO, O. A. *et al.* **Publicidade e Transparência das Contas Públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira**. Contabilidade Vista & Revista, v. 18, n. 1, p. 75-94, 2007.

_____. Portaria nº 050-Comandante do Exército, de 10 de fevereiro de 2003. Aprova o Regulamento das Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (R-29). **Boletim do Exército**, Brasília, n. 7, p. 28, 14 fev. 2003.

_____. Portaria nº 816-Comandante do Exército, de 19 de dezembro de 2003. Aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1). **Boletim do Exército**, Brasília, n. 51, p. 3, 19 dez. 2003.

_____. Portaria nº 813-Comandante do Exército, de 28 de setembro de 2012. Aprova as Normas para a Realização das Atividades de Auditoria e Fiscalização pelo Controle Interno do Comando do Exército (EB10-N-13.003). **Boletim do Exército**, Brasília, n. 40, p. 9, 5 out. 2012.

_____. Portaria nº 018-Secretaria de Economia e Finanças, de 20 de dezembro de 2013. Normas para Prestação de Contas dos Recursos Utilizados pelas Unidades Gestoras do Exército Brasileiro - 2ª Edição, 2013. **Separata ao Boletim do Exército**, Brasília, n. 2, p. 2, 10 jan. 2014.

REIS, M. M. O.; BLATTMAN, U. **Gestão de processos em biblioteca**. 2004. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 1, n. 2, p. 1-17, jan./jun. 2004.

ROSAS, F.F.D.S; ALZEIR, C. D. S. **Manual de Conformidade dos Registros de Gestão do Exército Brasileiro**. 2009.

SACRAMENTO, A. R. S.; PINHO, J. A. G. **Transparência na administração pública: o que mudou depois da Lei de Responsabilidade Fiscal? Um estudo exploratório em seis municípios da região metropolitana de Salvador**. Revista de Contabilidade da UFBA, Salvador, v. 1, n. 1, 2007, 14 p.

SANTANA, C. F; LOCATELLI, J. C.; TURRI, A. F. **Auditoria Interna e Controle Interno no Setor Público como Instrumento de Controle de Gestão: Estudo de caso na Prefeitura Municipal de Vista Gaúcha-RS**. In: Congresso USP de Iniciação Científica e Contabilidade, 14., 2017, São Paulo (SP). Anais... São Paulo: USP, 2017.

SANTOS *et al.* **O papel do controle interno como instrumento de assessoramento da gestão pública.** Revista Eletrônica da FANESE. Aracaju (SE), v.3, n.1, p. 1-18, 2014.

SARENS, G.; VISSCHER, C.; VAN GILS, D. **Risk Management and Internal Control in the Public Sector: An In-Depth Analysis of Belgian Social Security Public Institutions.** Bulletin de documentation/Service public fédéral finances, v. 70, n. 3, p. 65-90, 2010.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. Instrução Normativa nº 6, de 31 de outubro de 2007. Disciplina os procedimentos relativos ao registro das Conformidades Contábil e de Registro de Gestão. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 nov. 2007. Seção 1, p. 20.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudo, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, L. M. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, P. G. K. **O papel do controle interno na administração pública.** Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS, v. 2, n. 2, p. 1-16, 2002.

SOUZA, Dalva Inês de *et al.* **Manual de orientações para projetos de pesquisa.** Novo Hamburgo: FESLSVC, 2013.

SOUZA, P. C. R. **Controle da Administração Pública.** In: MOTTA, Carlos Pinto Coelho. Curso Prático de Direito Administrativo. 2. ed. rev. atual. ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

TARDOQUE, P. R. **A qualidade da informação contábil na administração pública: uma proposta de melhoria da divulgação da informação, com enfoque nos atos de gestão.** 2011. 112 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - FECAP - Faculdade Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2011.

TORRES JUNIOR, F. **Conformidade de Suporte Documental.** Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 5, n. 2, p. 67-75, 2000. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/issue/view/546/showToc>>. Acesso em: 04 jun. 2014.

VALENTE, A. P. M. A. **Transparência e Opacidade: O SIAFI no acesso à informação orçamentária.** 1ª ed. São Paulo: ANNABLUME; Belo Horizonte: FUMEC, 2004.

ZANELLO, G.; MAASSEM, P. **Strengthening citizen agency and accountability through ICT: an extrapolation for Eastern Africa.** Public Management Review, v. 13, n. 3, p. 363–382, 2011.