

**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP Int WESLEY DA SILVA GARCIA**

**CANCELAMENTO DE RESTOS A PAGAR NÃO PROCESSADOS NAS  
UNIDADES GESTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO E AS MEDIDAS DE  
COORDENAÇÃO E CONTROLE PARA PREVENÇÃO E REDUÇÃO.**

**Rio de Janeiro**

**2021**

**Cap Int WESLEY DA SILVA GARCIA**

**Título:**

**CANCELAMENTO DE RESTOS A PAGAR NÃO PROCESSADOS NAS UNIDADES GESTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO E AS MEDIDAS DE COORDENAÇÃO E CONTROLE PARA PREVENÇÃO E REDUÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais como requisito parcial para a obtenção do grau de especialização em Ciências Militares

**Orientador: Cap Int FELIPE ARAÚJO MEDEIROS**

**Rio de Janeiro**

**2021**

**Cap Int WESLEY DA SILVA GARCIA**

**CANCELAMENTO DE RESTOS A PAGAR NÃO PROCESSADOS NAS UNIDADES GESTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO E AS MEDIDAS DE COORDENAÇÃO E CONTROLE PARA PREVENÇÃO E REDUÇÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais como requisito parcial para a obtenção do grau de especialização em Ciências Militares.

Aprovado em 03/09/2021.

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

---

**DEMIAN SANTOS DE OLIVEIRA** – Ten Cel  
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército  
Presidente

---

**FELIPE ARAÚJO MEDEIROS** – Cap  
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército  
Orientador

---

**VICTOR WAGNER DE SOUZA GONÇALVES**– Cap  
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército  
Membro

## RESUMO

**Introdução:** Nas Unidades Gestoras do Exército, observam-se dificuldades na gestão de empenhos emitidos e execução da despesa pública, o que gera um crescente volume de recursos inscritos em Restos a Pagar Não Processados e que, por vezes, são cancelados no exercício financeiro seguinte ao de sua emissão, ocasionando perdas orçamentárias para o Comando do Exército. **Objetivo:** Visa identificar as principais causas que contribuem para o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados e estabelecer medidas de coordenação e controle a fim de prevenir e reduzir a inscrição de saldos indevidos com um grande potencial de cancelamento. **Métodos:** O estudo, de natureza aplicada, se deu por meio da busca inicial em bases de dados digitais como artigos científicos, livros e legislação sobre o assunto. Foram realizados questionários com militares que exercem funções administrativas nas diversas Unidades Gestoras do Exército. **Resultados e discussão:** Os dados obtidos demonstraram as principais causas que contribuem para o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados. Os Agentes da Administração que participaram do questionário consideraram a falta de compromisso das empresas contratadas, empenhos emitidos com baixo valor e a falta de uma gestão eficiente como os principais motivos que levam ao cancelamento dos saldos de empenhos inscritos em Restos a Pagar Não Processados. Ademais, foram levantados mecanismos de controle que visam reduzir/prevenir a tónica de cancelamento de Restos a Pagar Não Processados. **Conclusão:** Portanto, revela-se de grande importância a implementação de medidas preventivas, atuando diretamente na origem do problema, a fim de minimizar a ocorrência do cancelamento de Restos a Pagar Não Processados.

**Palavras-chave:** Contabilidade Pública. Orçamento Público. Restos a Pagar. Execução Orçamentária e Financeira. Exército Brasileiro.

## ABSTRACT

**Introduction:** In the Army Management Units, difficulties are observed in the management of commitments issued and the execution of public expenditure, which generates an increasing volume of resources registered in Unprocessed Remains Payable and which are sometimes canceled in the following financial year. that of its issuance, causing budget losses for the Army Command. **Objective:** It aims to identify the main causes that contribute to the cancellation of Unprocessed Remains Payable and to establish coordination and control measures in order to prevent and reduce the registration of undue balances with a great potential for cancellation. **Methods:** The study, of an applied nature, took place through the initial search in digital databases such as scientific articles, books and legislation on the subject. Questionnaires were carried out with military personnel who exercise administrative functions in the various Army Management Units. **Results and discussion:** The data obtained showed the main causes that contribute to the cancellation of Unprocessed Remains Payable. The Administration Agents who participated in the questionnaire considered the lack of commitment of the contracted companies, commitments issued with low value and the lack of efficient management as the main reasons that lead to the cancellation of the balances of commitments entered in Unprocessed Remains Payable. In addition, control mechanisms have been developed to reduce / prevent the tonic for canceling Unprocessed Remains Payable. **Conclusion:** Therefore, it is of great importance to implement preventive measures, acting directly on the origin of the problem, in order to minimize the occurrence of the cancellation of Unpaid Remains Payable.

**Keywords:** Public Accounting. Public budget. Remains Payable. Budgetary and Financial Execution. Brazilian army.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 PROBLEMA.....	12
1.1.1 Antecedentes do Problema.....	12
1.1.2 Formulação do Problema.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 QUESTÕES DE ESTUDO OU HIPÓTESE.....	13
1.4 METODOLOGIA.....	14
1.4.1 Objeto formal de estudo.....	14
1.4.2 Amostra.....	14
1.4.3 Delineamento da pesquisa.....	14
1.4.4 Procedimentos para revisão da literatura .....	15
1.4.5 Procedimentos Metodológicos.....	15
1.4.6 Instrumentos.....	16
1.4.7 Análise de dados.....	16
1.5 JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
2.1 PLANEJAMENTO.....	18
2.1.1 Fixação da despesa orçamentária.....	18
2.1.2 Descentralização de créditos.....	19
2.1.3 Programação orçamentária e financeira.....	19
2.1.4 Processo de licitação e contratação.....	20
2.2 EXECUÇÃO.....	21
2.2.1 Empenho.....	21
2.2.2 Liquidação.....	21
2.2.3 Pagamento.....	22
2.3 RESTOS A PAGAR.....	23
2.4 EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	25
2.5 COLETA DOCUMENTAL.....	26
2.6 QUESTIONÁRIOS.....	27
<b>3. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	28

<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....</b>	<b>39</b>
4.1 MEDIDAS DE COORDENAÇÃO E CONTROLE.....	40
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	43
4.3 CUSTOS.....	43
4.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	44
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário.....</b>	<b>48</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGCFEX	Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército
DGO	Diretoria de Gestão Orçamentária
EB	Exército Brasileiro
IEFEX	Instituto de Economia e Finanças do Exército
MCASP	Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público
NE	Nota de Empenho
PA	Processo Administrativo
PI	Plano Interno
RP	Restos a Pagar
RPP	Restos a Pagar Processados
RPNP	Restos a Pagar Não Processados
SAG	Sistema de Acompanhamento da Gestão
SALC	Seção de Aquisição, Licitações e Contratos
SIAFI	Sistema Integradado de Administração Financeira do Governo Federal
UG	Unidade Gestora
UGE	Unidade Gestora Executora

## 1. INTRODUÇÃO

Para que o Comando do Exército consiga executar sua missão constitucional, bem como suas atividades meio que dão suporte a atividade fim, é necessário que a Instituição disponha de recursos orçamentários para custear as diversas demandas essenciais ao atendimento da sociedade.

No contexto de orçamento público, os gastos executados pela Administração Pública são conhecidos como Despesas Públicas. Segundo o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP), despesa pública é o conjunto de dispêndios realizados pelos entes públicos para o funcionamento e manutenção dos serviços públicos prestados à sociedade (BRASIL, 2018).

Contudo, partindo da premissa básica de que as necessidades são ilimitadas e os recursos escassos, é de suma importância que o planejamento e a gestão orçamentária do Comando do Exército sejam eficientes, efetivos e eficazes para a consecução de sua missão constitucional.

Isto posto, não se pode considerar razoável e legítima a perda de recursos orçamentários por falta de um processo de governança de resultado, ocasionado por um mal planejamento para o emprego de recursos públicos, bem como uma ineficiente gestão dos contratos celebrados.

Nesse contexto, o presente trabalho trata, em sentido amplo, da gestão de recursos orçamentários que são disponibilizados a todas as Unidades Gestoras do Exército. Mais especificamente, busca identificar as principais causas que contribuem para o cancelamento das despesas inscritas em Restos a Pagar Não Processados, constituindo em perdas orçamentárias para o Comando do Exército.

Por fim, com base nas causas levantadas, é essencial a implementação de medidas preventivas cuja finalidade é prevenir ou, ao menos, reduzir o cancelamento de volumosos recursos inscritos em Restos a Pagar Não Processados, contribuindo, desta forma, para uma boa governança e preservação da imagem da Força Terrestre.

## 1.1 PROBLEMA

O volume de recursos perdidos nos últimos exercícios financeiros, decorrente do cancelamento de Restos a Pagar, em especial, Não Processados, tem sido expressivos e causam um grande prejuízo aos objetivos do Exército Brasileiro.

### 1.1.1 Antecedentes do Problema

No desempenho da função de Encarregado do Setor Financeiro ao longo de 7 (sete) anos nos corpos de tropa, pude observar um grande número de empenhos inscritos em Restos a Pagar Não Processados que foram cancelados no exercício financeiro subsequente ao de sua emissão. Em decorrência, as Unidades Gestoras desperdiçaram recursos preciosos e necessários para atender as diversas necessidades da Organização Militar, já que os saldos contábeis cancelados contabilizam perdas orçamentárias ao Comando do Exército.

### 1.1.2 Formulação do Problema

Diante dessa conjuntura, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: **quais as principais causas que provocam o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados ?**

## 1.2 OBJETIVOS

Com a finalidade de atingir os objetivos do trabalho, dividirei a pesquisa em objetivos gerais e específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é fazer um estudo sobre o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados e, ao final, propor medidas de coordenação e controle que visam aperfeiçoar a gestão dos empenhos emitidos a fim de prevenir e reduzir o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Com a finalidade de delimitar e alcançar o desfecho esperado para o objetivo geral, foram levantados objetivos específicos que conduziram à consecução do objetivo deste estudo, os quais são transcritos abaixo:

a) Conhecer as principais ferramentas de controle que as Unidades Gestoras utilizam para o acompanhamento da execução dos empenhos emitidos durante o exercício financeiro;

b) Identificar os principais motivos que provocam o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados;

c) Relacionar os principais motivos que provocam o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados com possíveis medidas de coordenação e controle que podem ser eficazes na prevenção e redução de cancelamento de saldos contábeis decorrentes de Restos a Pagar Não Processados.

### 1.3 QUESTÕES DE ESTUDO

a) Quais as ferramentas de controle que os setores requisitantes das UG utilizam para o acompanhamento da execução dos empenhos emitidos durante o exercício financeiro?

b) As UG têm cancelado ou cancelou empenhos inscritos em Restos a Pagar Não Processados relativos ao exercício 2020 e 2019?

c) Quais os principais motivos para o cancelamento de empenhos inscritos em Restos a Pagar Não Processados nas UG?

d) Quais medidas são eficazes para reduzir o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados?

## 1. 4 METODOLOGIA

### 1.4.1 Objeto formal de estudo

Em razão do grande cancelamento de empenhos inscritos em Restos a Pagar Não Processados, o presente estudo busca pesquisar quais os principais motivos para o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados e, em decorrência, levantar medidas de coordenação e controle a fim de prevenir e reduzir o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados. Para isso, a pesquisa levou em consideração os empenhos emitidos nos exercícios financeiros de 2019 e 2020 das diversas Unidades Gestoras de todo o Exército Brasileiro.

### 1.4.2 Amostra

Para a conclusão deste trabalho, as informações foram obtidas através de um questionário de 6 (seis) perguntas relacionadas ao assunto, aplicado junto aos mais diversos militares que compõem a Administração das diversas Unidades Gestoras do Exército Brasileiro. A pesquisa foi realizada entre 10 (dez) e 23 (vinte e três) de maio de 2021 e contou com a colaboração de 97 (noventa e sete) militares Agentes da Administração do Exército Brasileiro, tratando-se de uma população bem representativa para a consecução do presente trabalho.

### 1.4.3 Delineamento da pesquisa

O estudo proposto utilizou o modelo de pesquisa aplicada, com o objetivo de produzir conhecimento para aplicação prática dirigida no sentido de buscar soluções ao problema de cancelamento de Restos a Pagar Não Processados.

O método utilizado para abordagem foi o indutivo, pois parte do micro para o macro, ou seja, os resultados obtidos dos materiais coletados nas amostras podem ser validados para todo o Exército Brasileiro como oportunidades de melhoria, a fim de aperfeiçoar os processos para evitar o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados.

Quanto à forma de abordagem, foram utilizadas a pesquisa quantitativa, metodologia baseada em números e percentuais decorrentes do questionário, bem como a pesquisa qualitativa, com sugestões baseadas em experiências dos participantes do questionário.

#### **1.4.4 Procedimentos para revisão da literatura**

A busca das informações para o presente trabalho gira em torno da Lei 4.320/1964, que por sua vez, fixa em seu artigo 36 que “consideram-se restos a pagar as despesas empenhadas, mas não pagas até o dia 31 de dezembro, distinguindo-se as processadas das não processadas”.

Segundo Carvalho (2013), os restos a pagar processados correspondem as despesas já liquidadas, isto é, o bem ou o serviço correspondente da nota de empenho já foi entregue pelo credor, ao passo que os não processados passaram apenas pelo estágio do empenho, faltando ainda ao contratado honrar seus compromissos.

Nessa linha, o presente trabalho deu ênfase aos Restos a Pagar Não Processados, buscando identificar os motivos pelos quais os empenhos são inscritos em Restos a Pagar Não Processados a fim de buscar soluções para a situação problema de seu cancelamento

Para isso, nada mais interessante que elaborar um questionário para os Agentes da Administração que atuam na “ponta da linha”, fazendo um levantamento mais fidedigno das causas que levam ao cancelamento de Restos a Pagar Não Processados no âmbito das Unidade Gestoras do Exército Brasileiro.

Foram elaboradas perguntas fáceis sobre os procedimentos de gestão de Restos a Pagar, bem como as principais ferramentas de controle para evitar seu cancelamento, o que facilitou a conclusão do presente trabalho.

#### **1.4.5 Procedimentos Metodológicos**

Em um primeiro momento, foi realizado um estudo sobre a matéria de Restos a Pagar em livros de Administração Financeira e Orçamentária e legislação específica com o fito de buscar um melhor entendimento sobre o assunto.

Em seguida, foi elaborado o questionário como instrumento de coleta de dados, a fim de obter subsídios concretos para a discussão dos resultados.

Após a obtenção das respostas ao instrumento de coleta de dados, foi feita a tabulação dos dados em gráficos a fim de viabilizar uma melhor compreensão. As questões de múltipla escolha receberam tratamento estatístico simples, ao passo que a última, questão discursiva, tratamento qualitativo.

As respostas que não apresentaram aspecto material significativo para o desenvolvimento do trabalho, inferior a 5% (cinco por cento), foram excluídas e, por outro lado, dados acima de 5% (cinco por cento) foram considerados relevantes e aceitos para a discussão de resultados. Além disso, quanto ao aspecto qualitativo, opiniões sem embasamento legal e desarrazoadas não foram levadas em consideração, já que não contribuíram para a evolução dos trabalhos.

Por fim, após breve análise dos resultados obtidos, concluiu-se sobre possíveis linhas de ação como ferramentas de coordenação e controle para solucionar o problema de cancelamentos de Restos a Pagar Não Processados.

#### **1.4.6 Instrumentos**

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário estruturado aberto (APÊNDICE A - Questionário) e pesquisas nas legislações que tratam sobre o assunto, em especial, a Lei 4.320/1964.

#### **1.4.7 Análise dos Dados**

Os dados obtidos com a pesquisa documental e questionário proposto foram organizados e analisados utilizando-se os recursos do software Microsoft Office Excel 2016. Os resultados foram apresentados sob forma de gráficos e tabelas referentes aos dados e informações obtidos pertinentes ao tema.

### **1.5 JUSTIFICATIVA**

É de suma importância entender que as necessidades de uma Organização Militar são

ilimitadas, tanto no campo operacional quanto na vertente administrativa. Por outro lado, os recursos orçamentários descentralizados anualmente às Unidades Gestoras são escassos, insuficientes para atender todas as demandas administrativas e operacionais.

Nessa linha, cabe destacar que não é razoável perder recursos inscritos em Restos a Pagar Não Processados, fruto da ausência de gestão e eficiência na condução e acompanhamento dos empenhos emitidos durante o exercício financeiro, em especial, aqueles que têm um enorme potencial de ser inscrito em Restos a Pagar Não Processados e uma grande probabilidade de ser cancelado no exercício financeiro seguinte.

Entre as consequências principais decorrentes do problema levantado, destaca-se a perda de recursos orçamentários importantes para a Unidade Gestora, o que reduz a aquisição de bens e a prestação de serviços essenciais ao funcionamento e execução da missão da Organização Militar.

Com o objetivo de encontrar uma solução, buscou-se conhecer as principais formas de controle, na gestão de empenhos emitidos, bem como suas relações com o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados. Por fim, foram levantados possíveis mecanismos de coordenação e controle para buscar sua prevenção e redução.

Após pesquisa documental sobre o tema, verificou-se a escassez de trabalhos acadêmicos sobre o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados.

Os produtos da pesquisa poderão colaborar com o aprimoramento da boa governança, em especial, na administração de recursos orçamentários disponibilizados as mais diversas Unidades Gestoras e, por conseguinte, contribuir com a preservação da imagem e credibilidade do Exército Brasileiro.

Estrategicamente proporcionará condições favoráveis a um maior orçamento na Lei Orçamentária Anual para o Comando do Exército, visto que uma redução no cancelamento de Restos a Pagar Não Processados corrobora a prática da boa gestão dos recursos públicos disponibilizados, o que embasa argumentos fortes, baseados em fatos concretos na busca de recursos preciosos e essenciais ao cumprimento da missão do Exército Brasileiro.

Isto posto, a pesquisa apresenta os seguintes produtos:

- a) Conhecimento sobre as principais razões para o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados; e
- b) Levantamento das possíveis medidas de coordenação e controle para buscar a prevenção e redução de cancelamento de empenhos inscritos em Restos a Pagar Não Processados e a consequente perda de recursos, sejam estes oriundos da Lei Orçamentária Anual (LOA), de créditos extraordinários ou de destaques.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público (MCASP) apresenta como estágios da despesa o planejamento e a execução.

### 2.1 PLANEJAMENTO

O primeiro estágio da despesa compreende todo o processo de elaboração do plano e das ações governamentais que servirão de instrumento para a fixação da despesa orçamentária, descentralização de créditos, a programação orçamentária e financeira e o processo de licitação e contratação.

#### 2.1.1 Fixação da Despesa orçamentária

Conforme o Art. 165 da Constituição Federal de 1988, os instrumentos de planejamento compreendem o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual, ou seja, estes documentos fixarão os gastos públicos no médio e curto prazo, como se observa abaixo:

Art. 165. (...)

§ 1º A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. (BRASIL,1988).

(...) Portanto, o PPA, determinará as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública, federal por regiões, para despesas de capital e outras delas decorrentes, bem como, as relativas aos programas de duração continuada, ou seja, que ultrapasse um exercício financeiro. ” (VESELY,2012).

§ 2º A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subseqüente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento. (BRASIL,1988).

§ 5º A lei orçamentária anual compreenderá:

I - o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo poder

público;

II - o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;

III - o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo poder público. (BRASIL, 1988)

Assim, o processo de fixação da despesa orçamentária é finalizado com a autorização legislativa por meio da Lei Orçamentária Anual, ressalvadas as hipóteses de abertura de créditos adicionais durante a vigência do orçamento.

### 2.1.2 Descentralização de créditos

Após a autorização legislativa, ocorre a movimentação do orçamento com a distribuição dos créditos orçamentários para as Unidades Administrativas executarem a despesa orçamentária.

Cabe destacar que há dois tipos de descentralização orçamentária: descentralização interna e descentralização externa.

A descentralização interna consiste quando ocorre a movimentação orçamentária dentro do mesmo Órgão e pode ser chamada de provisão. Um exemplo disso é quando a Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO) provisiona (transfere) créditos para as Unidades Gestoras.

Por outro lado, a movimentação externa de crédito é denominada Destaque e consiste na descentralização de crédito orçamentário de outro Órgão para o Comando do Exército, como por exemplo o Ministério de Infraestrutura transferindo recursos orçamentários para o Exército realizar obras de infraestrutura em mais diversos rincões do país.

### 2.1.3 Programação Orçamentária e Financeira

A programação orçamentária e financeira consiste na confrontação e compatibilização dos fluxos de pagamentos com os fluxos de recebimentos, buscando o ajuste e equilíbrio entre a despesa fixada com as novas projeções de arrecadação do governo.

Essa medida visa o equilíbrio das contas públicas, conforme estabelecido na Lei Complementar nº 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal, de 04 de maio de 2000:

(...) Art. 1º. § 1º A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o

**equilíbrio das contas públicas**, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras dívidas consolidadas e mobiliárias, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.

#### 2.1.4 Processo de Licitação e Contratação

De posse dos créditos orçamentários, as Unidades Gestoras executoras (UGE) iniciam o processo de licitação que consiste em um conjunto de procedimentos administrativos que visam selecionar a proposta mais vantajosa para adquirir bens, contratar obras e serviços, observando os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e de outros que lhe são correlatos. Essa atribuição compete a Seções de Aquisição, Licitações e Contratos (SALC) das Unidades Gestoras do Exército. A finalidade da licitação é fixada no Art. 11, da Lei 14.133/21, de 1º de abril de 2021, norma que disciplina as licitações e contratos administrativos:

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

- I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;
- II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;
- III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;
- IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

Assim, de uma forma bem sintética, as Unidades Gestoras do Exército Brasileiro fazem o levantamento de suas necessidades e demandas necessárias à execução de seus objetivos. Após a realização da descrição completa dos itens, bem como a pesquisa de preços, inicia-se o processo de licitação, preferencialmente na forma de pregão eletrônico, buscando a seleção da proposta mais vantajosa por meio de uma sessão pública virtual. Após esta fase, ocorre a adjudicação do objeto e o Ordenador de Despesas homologa o certame, ratificando todo o processo licitatório.

Por fim, após a assinatura do instrumento de contrato pela empresa vencedora do certame licitatório e pela Administração, esta está apta a contratar os bens e serviços decorrentes do processo licitatório. No Exército Brasileiro, os contratos são firmados mediante Nota de Empenho (NE), uma espécie de instrumento de contrato, que estabelece um vínculo entre a Administração e o particular.

## 2.2 EXECUÇÃO

Segundo Haddad (2010), os estágios da despesa orçamentária pública são: empenho, liquidação e pagamento.

### 2.2.1 Empenho

O empenho da despesa pública é o ato emanado pela autoridade competente, e a partir dele o Estado possui obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição (BRASIL, 1964). O empenho, portanto, de acordo com Lima e Castro (2013, p.77), reflete uma “garantia para o fornecedor ou para o prestador de serviço contratado pela Administração pública de que a parcela referente ao seu contrato foi bloqueada para honrar os compromissos assumidos”, portanto, “o orçamento é comprometido através do empenho”.

Ainda, segundo Lima e Castro (2013), a formalização do empenho ocorre mediante a emissão da nota de empenho e na medida que o crédito é empenhado, este torna-se indisponível para uma nova aplicação.

Assim, o empenho constitui na reserva do orçamento da UG para um determinado credor que apenas se converterá em pagamento, caso a empresa honre o compromisso previsto na Nota de Empenho, qual seja, a entrega do material ou a prestação do serviço.

Os empenhos podem ser classificados em ordinário, estimativo e global.

O empenho ordinário é utilizado para despesas de valor fixo cujo pagamento deva ocorrer de uma só vez. O empenho estimativo é utilizado para despesas cujo montante não se pode determinar previamente a exemplo dos serviços de fornecimento de água e energia elétrica. Por último, o empenho global é utilizado para despesas contratuais, sujeitas a parcelamento, como, por exemplo, os empenhos de gêneros alimentícios.

### 2.2.2 Liquidação

Em seguida, cabe analisar o segundo estágio da despesa pública que é a liquidação, sendo esta definida pela Lei n. 4.320/64 como a etapa onde ocorre a verificação do direito

adquirido pelo credor, tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito (BRASIL, 1964).

Para Matias-Pereira (2010, p. 166) a liquidação da despesa pública “refere-se à comprovação de que o credor cumpriu todas as obrigações constantes do empenho”.

Assim, a liquidação da despesa pública consiste na entrega do bem ou na prestação do serviço por parte da contratada, com a respectiva conferência dos documentos fiscais para posterior pagamento.

Cabe destacar, por se tratar de tema central do objeto deste trabalho, é na segunda fase da despesa pública, em particular, ao término do exercício financeiro, que ocorrerá a classificação das despesas inscritas em Restos a Pagar Processados e Não Processados. No primeiro caso, o credor honrou seus compromissos com o fornecimento do bem ou prestação do serviço dentro do exercício financeiro de competência do crédito orçamentário, ao passo que, no segundo, não.

### **2.2.3 Pagamento**

Por fim, o último estágio da despesa pública é o pagamento. A Lei 4.320/64, em seu artigo 60, estabelece que “A ordem de pagamento é o despacho exarado por autoridade competente, determinando que a despesa seja paga”.

Para Giacomoni (2012, p. 312), essa etapa ocorre em dois momentos distintos, sendo o primeiro a emissão da ordem de pagamento, que consiste no despacho exarado pela autoridade competente do órgão público determinando o pagamento da despesa, e o segundo o pagamento propriamente dito, onde ocorre a extinção da obrigação firmada com o particular.

FIGURA 1 - FLUXOGRAMA ETAPAS DA DESPESA ORÇAMENTÁRIA

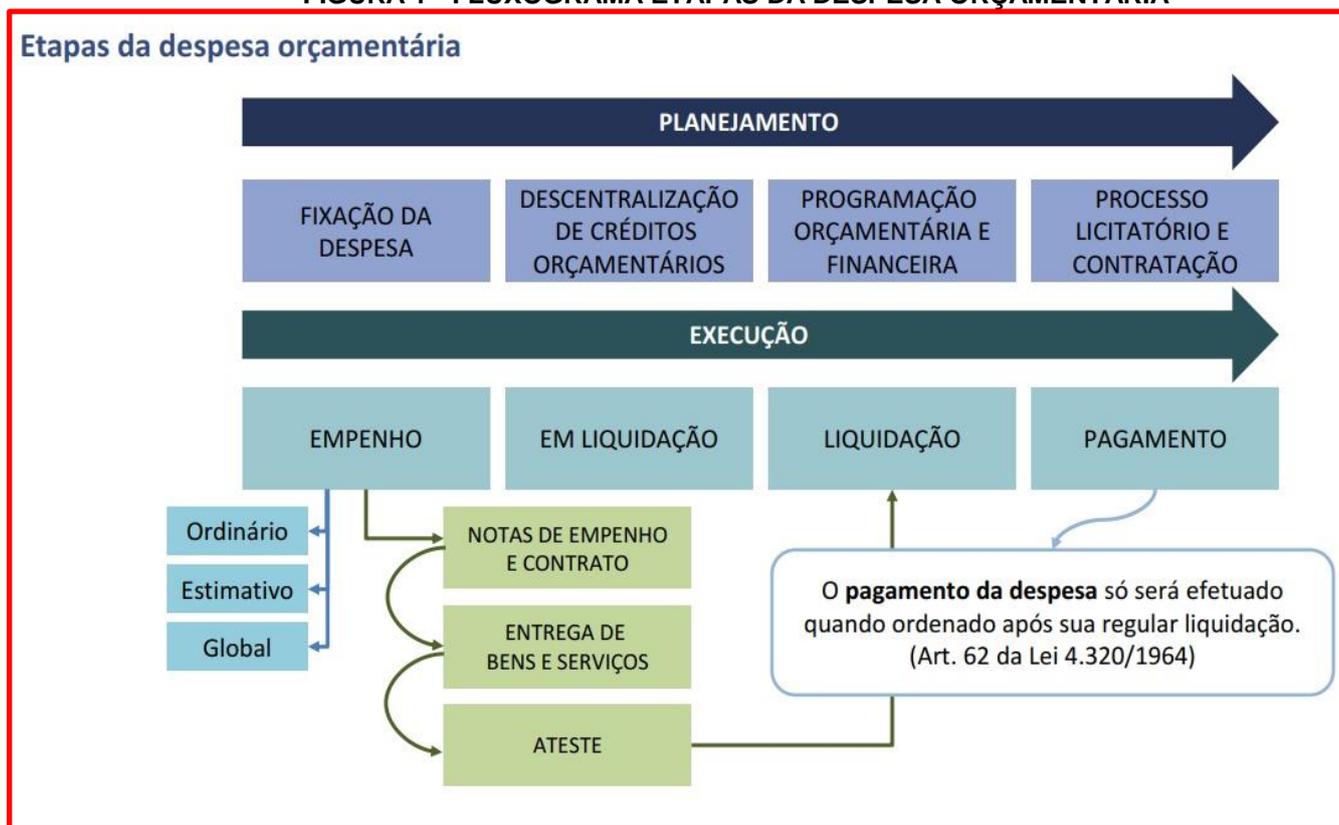


FIGURA 1 – Fluxograma Etapas da Despesa Orçamentária

FONTE: Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público – MCASP – 6ª Edição, 2014.

## 2.3 RESTOS A PAGAR

A Lei 4.320/64, que disciplina normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, fixa em seu artigo 36 que “consideram-se restos a pagar as despesas empenhadas, mas não pagas até o dia 31 de dezembro, distinguindo-se as processadas das não processadas”.

De acordo com Fernandes (2004), restos a pagar consistem em obrigações financeiras exigíveis que compõem a dívida flutuante e são fruto da observância do Regime de Competência para as despesas.

Segundo Carvalho (2013), os restos a pagar processados correspondem as despesas já liquidadas, isto é, o bem ou o serviço correspondente da nota de empenho já foi entregue pelo credor, ao passo que os não processados passaram apenas pelo estágio do empenho, faltando ainda ao contratado honrar seus compromissos.

Assim, para Castro (2013) os Restos a Pagar Não Processados constituem um artifício que provoca o rompimento do princípio da anualidade da despesa orçamentária e do equilíbrio

entre receitas e despesas, além de não observar o princípio contábil da competência, pois a despesa é reconhecida sem que o bem ou serviço tenha sido efetivamente entregue ou prestado.

Diante disso, é inevitável a constatação de que “Diversos países, para contornar problemas desse princípio, passaram então a flexibilizá-lo com o principal objetivo de evitar picos de gastos ao fim da autorização orçamentária. Um dos procedimentos adotados que flexibiliza a anualidade é o carry over” (LIERNET; LJUNGMAN, 2009 apud CARVALHO, 2013, p.287).

Nesse sentido, os Restos a Pagar constituem um orçamento paralelo, flutuante, que compromete o equilíbrio entre receitas e despesas dentro da anualidade orçamentária, conforme disciplina a Lei Complementar 101/2000, Lei de Responsabilidade Fiscal. Isso fica evidenciado no § 1º, Art. 1º, da referida Lei:

A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e **inscrição em Restos a Pagar**. (BRASIL,2000, Art. 1º, § 1º)

FIGURA 2 - FLUXOGRAMA DOS RESTOS A PAGAR

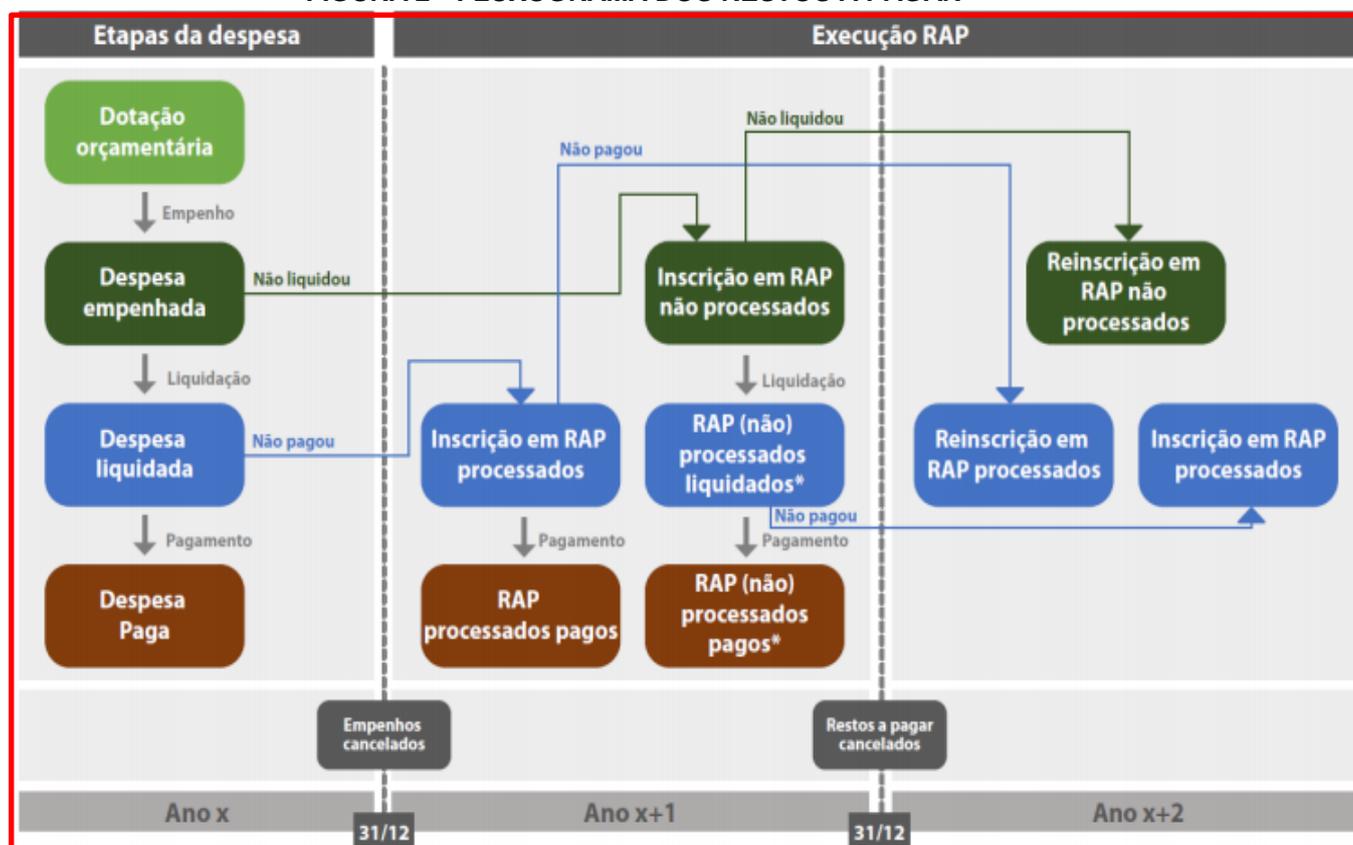


FIGURA 2 – Fluxograma de Restos a Pagar

FONTE: Relatório de Avaliação dos Restos a Pagar, Tesouro Nacional (2018).

### 2.3.1 Cancelamento de Restos a Pagar

Em razão do grande volume de Restos a Pagar Não Processados inscritos, que passou a ser considerado um “orçamento paralelo”, surgiu a necessidade de intensificar e melhorar o controle na gestão de Restos a Pagar Não Processados. Nesse sentido, foi editado o Decreto 9.428, de 28 de junho de 2018, cujo tema principal foi disciplinar as regras para inscrição, bloqueio e cancelamento desse instrumento orçamentário, revogando os dispositivos legais que versam sobre o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados no Decreto 93.782, de 23 de dezembro de 1986.

A validade dos valores inscritos em Restos a Pagar Não Processados será até 31 de dezembro do ano subsequente ao da inscrição, quando serão automaticamente cancelados pela Secretaria do Tesouro Nacional.

Segundo Alves (2012), o cancelamento de despesas inscritas em restos a pagar reflete a inexecução financeira dos créditos orçamentários que foram executados por ponto de vista orçamentário.

## 2.4 EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Com o advento da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, o princípio da eficiência foi incluído expressamente no Art. 37, da Constituição Federal de 1988, como vemos a seguir:

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

O professor Hely Lopes Meirelles definiu o princípio da eficiência como:

O que se impõe a todo o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros e acrescenta que o dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração. (MEIRELLES, 2002, p. 94).

O renomado professor destaca que não há boa administração sem observar o princípio da eficiência.

Para a professora Maria Sylvia Zanella Di Pietro, o princípio da eficiência é definido como:

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público. (DI PIETRO, 2005, p. 84).

Destaque-se então, que o princípio da eficiência não abrange apenas a forma de atuação dos agentes públicos, do qual se espera melhor rendimento funcional para alcançar melhores resultados à sociedade. Mais que isso, a Administração deverá buscá-lo no para melhor organizar e disciplinar seus serviços administrativos, com o subsídio de modernas tecnologias, aperfeiçoando seus métodos de trabalho, mapeando seus processos internos, adequando seus organogramas, etc. Nesse sentido, o princípio da eficiência possui duas vertentes: uma relacionada à conduta do agente público e outra para a organização interna da Administração.

Assim, a administração da Unidade Gestora, em especial, os fiscais de contratos e demandantes da despesa pública devem se engajar de forma organizada e eficiente a fim de controlar e gerir seus empenhos, evitar a inscrição indevida destes em Restos a Pagar Não Processados e, por fim, uma vez inscritos, evitar ou mitigar seus cancelamentos.

## 2.5 COLETA DOCUMENTAL

A revisão da literatura ocorreu a partir da coleta na base do *Google Acadêmico* de dados provenientes de legislação, publicações, livros e sítios eletrônicos.

Palavras-chave pesquisadas:

- Restos a Pagar;
- Gestão De Restos a Pagar;
- Cancelamento de Restos a Pagar Não Processados;

Para a inclusão dos dados, foram seguidos os seguintes critérios: estudos quantitativos e qualitativos com descrição de estudos sobre Restos a Pagar; e informações relevantes, objetivas, de fonte confiável, e a partir do ano 2010.

Para a exclusão dos dados, foram seguidos os seguintes critérios: informação sem fonte confiável; e estudos com método de pesquisa pouco definido e explicitado.

## 2.6 QUESTIONÁRIO

O estudo envolveu agentes da administração dedicados às atividades de administração financeira e orçamentária, contabilidade, licitações e contratos, entre outras, de diversas Unidades Gestoras do Exército e teve por finalidade levantar aspectos sobre os controles dos empenhos emitidos, cancelamentos de Restos a Pagar Não Processados, possíveis causas que levam ao cancelamento de Restos a Pagar Não Processados e, de acordo com a experiência dos participantes, possíveis soluções que podem contribuir para mitigar/reduzir o cancelamento de saldos de Restos a Pagar Não Processados

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados obtidos por meio do questionário foram relevantes para a identificação das experiências dos gestores e auxiliares de seções administrativas; percepção sobre as principais causas que provocam o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados; relação de sugestões que podem ser ferramentas importantes para a solução da problemática de cancelamento de Restos a Pagar Não Processados; formas de controle dos empenhos emitidos, enfim, aspectos importantes para o produto do presente trabalho visando a redução e prevenção do Cancelamento de Restos a Pagar Não Processados.

#### 3.1 Pergunta: Qual(ais) destas funções o(a) Sr(Sra) já desempenhou/desempenha?

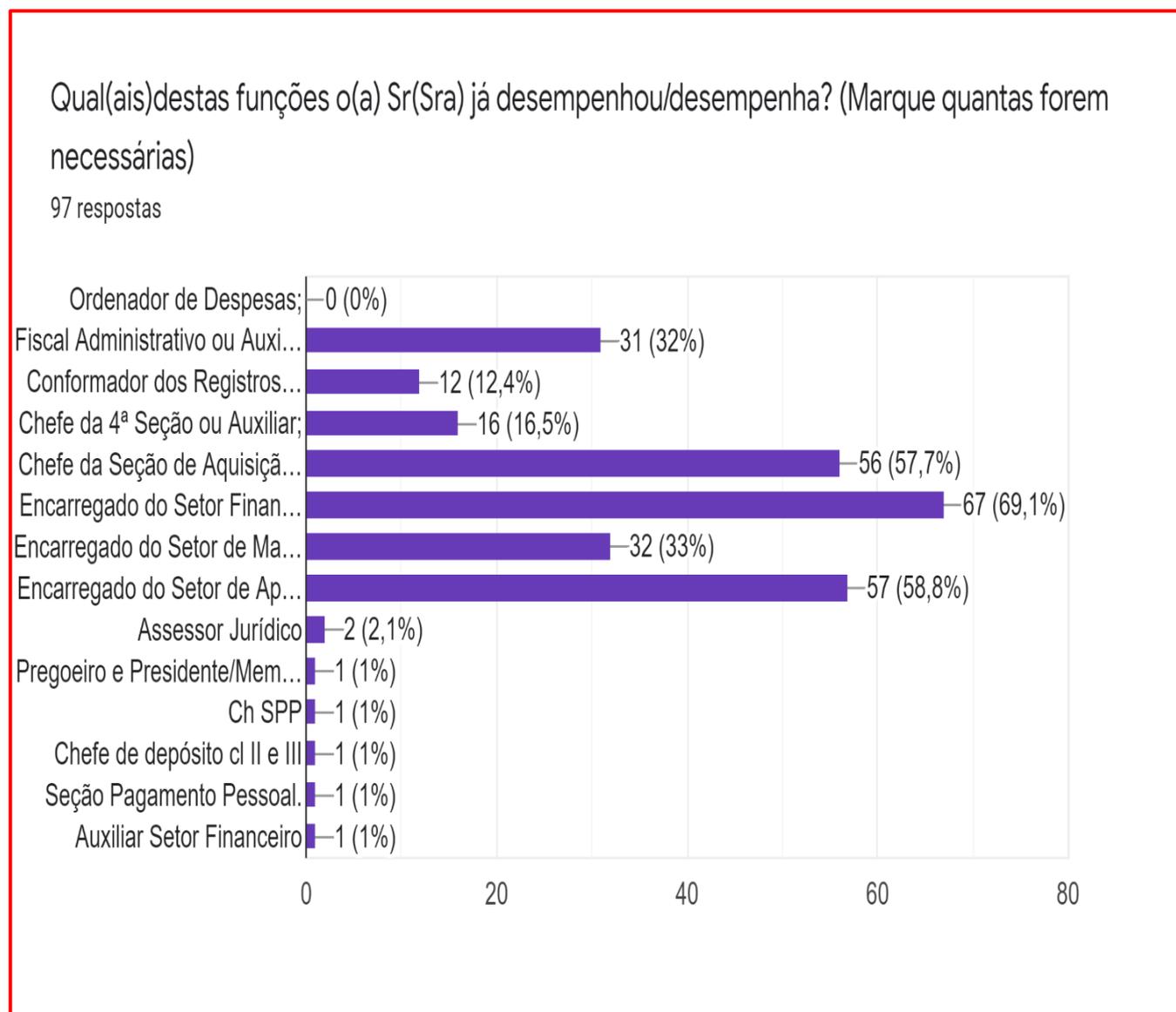


GRÁFICO 3 – Função exercida  
Fonte: O autor

### Observações:

a) No universo geral de 278 (duzentos e setenta e oito) respostas de militares envolvidos em funções administrativas, 67 (sessenta e sete), cerca de 69,1% (sessenta e nove por cento) das respostas, desempenham ou já desempenharam a função de Encarregado do Setor Financeiro; 57 (cinquenta e sete), que corresponde a 58,8% (cinquenta e oito por cento), exercem ou já exerceram a função de Aproveitador; 56 (cinquenta e seis), que equivale a 57,7% (cinquenta e sete por cento), já foram ou são Chefe do Setor de Aquisição, Licitações e Contratos (SALC); 32 (trinta e dois), que corresponde a 33% (trinta e três por cento), são ou já desempenharam a função de Encarregado ou Auxiliar do Setor de Material; 31 (trinta e um), cerca de 32% (trinta e dois por cento), exercem ou exerceram a função de Fiscal Administrativo ou Auxiliar do Fiscal Administrativo; 16 (dezesesseis), que equivale a 16,5% (dezesesseis por cento) trabalharam ou trabalham na 4ª Seção; 12 (doze), que corresponde a 12,4% (doze por cento), são ou foram empregados na Conformidade dos Registros de Gestão; e por fim, 7 (sete), que corresponde a 7% (sete por cento) desempenham ou já desempenharam as funções de Assessor Jurídico, Pregoeiro, Chefe ou Auxiliar da Seção de Pagamento de Pessoal, Chefe de depósito e auxiliar do Setor Financeiro;

b) Observa-se, ainda, que o universo de maior resposta foi de Encarregado do Setor Financeiro, o que torna o objeto do presente trabalho bem interessante, visto que essa função tem como uma de suas principais atribuições o controle dos saldos contábeis e movimentações operacionais no SIAFI. Assim, as respostas exigidas para este trabalho tornam-se cada vez mais fidedignas à realidade da problemática de Cancelamento de Restos a Pagar Não Processados;

c) Ademais, o questionário também pôde identificar um grande número de respostas cumulativas, pois os militares que participaram do questionário já exerceram mais de uma função administrativa, o que demonstra experiência e conhecimento mais profundo acerca da temática do presente trabalho. Tal fato corrobora para uma melhor compreensão e engajamento na busca de soluções que visam implementar medidas de coordenação e controle para a redução e prevenção do Cancelamento de Restos a Pagar Não Processados

3.2 Pergunta: Na sua UG, há um controle eficiente quanto ao prazo para a execução da despesa pública (entrega do bem ou prestação do serviço) nos empenhos emitidos durante

o exercício financeiro?

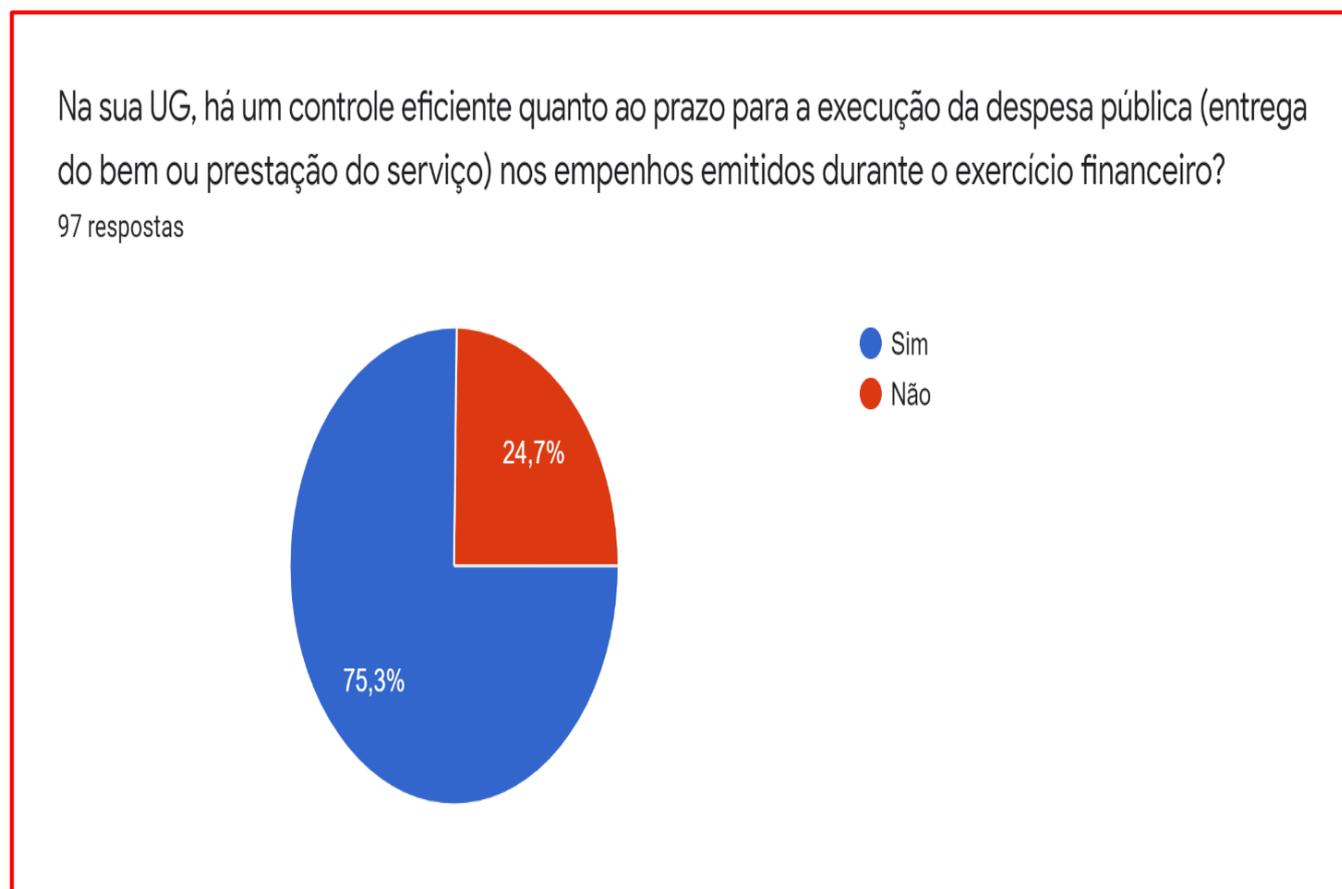


GRÁFICO 4 – Controle de prazos para a execução da despesa pública

Fonte: O autor

#### Observações:

a) Das 97 (noventa e sete) respostas, 75,3% (sessenta e cinco por cento), representam as Unidades Gestoras que realizam o acompanhamento e controle no que tange ao prazo dos empenhos emitidos, por outro lado, 24,7% (vinte e quatro por cento) das Unidades não realizam esse controle permanente dos emepnhos emitidos durante o exercício financeiro Gestão;

b) Estatística que causa certa preocupação, visto que quase 25% (vinte e cinco por cento) das Unidades Gestoras apresentam ausência no controle dos empenhos emitidos, o que é um fator determinante para o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados, pois os contratos sem gestão tendem a não serem executados no exercício financeiro a que pertencem e, por vezes, são inscritos em Restos a Pagar para que sejam realizados no exercício financeiro subsequente. Ocorre que, em razão do grande lapso temporal contado da emissão da Nota de Empenho no exercício anterior, esse saldo inscrito em Restos a Pagar Não

Processados fica cada vez mais suscetível ao cancelamento por diversos motivos: alto nos preços dos insumos e matéria prima, falência de empresas, inidoneidade da empresa contratada, entre outros.

3.3 Pergunta: Caso tenha respondido "Sim" no item anterior, qual a(s) ferramenta(s) de controle que os setores requisitantes de sua UG utilizam para o acompanhamento da execução dos empenhos emitidos durante o exercício financeiro? (Aponte mais de um se for o caso)

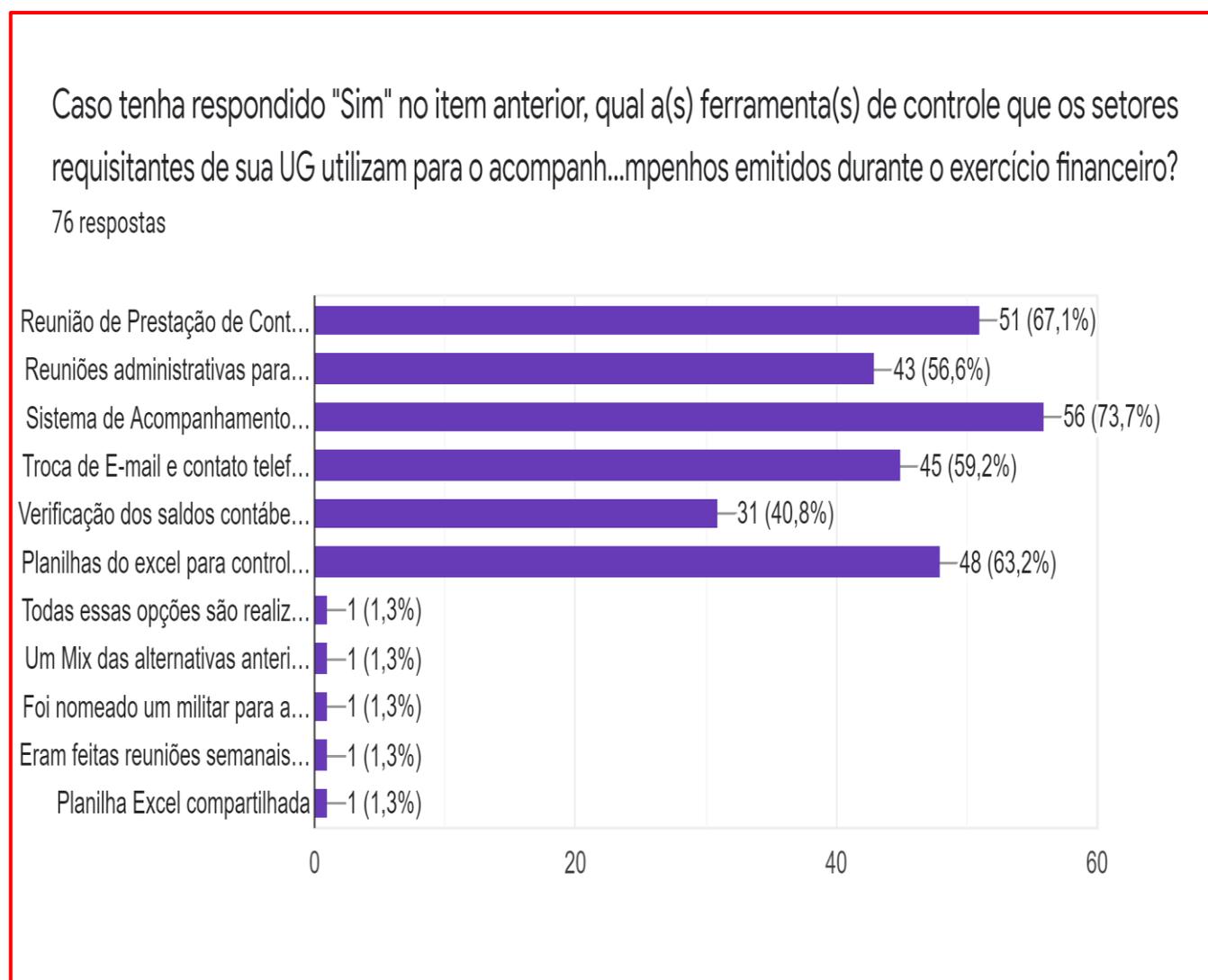


GRÁFICO 5 – Ferramentas de controle  
Fonte: O autor

Observações:

a) Das 278 (duzentos e setenta e oito) respostas, 56 (cinquenta e seis), cerca de

73,7% (sessenta e três por cento), realizam o controle dos empenhos emitidos pela UG por meio do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG); 51 (cinquenta e uma), o que corresponde a 67,1% (sessenta e sete por cento) realizam o acompanhamento dos empenhos emitidos através das Reuniões de Prestação de Contas Mensal (RPCM); 48 (quarenta e oito) que equivale a 63,2% (sessenta e três por cento) fazem a gestão utilizando planilhas de controle no Excel; 45 (quarenta e cinco) que corresponde a 59,2% fazem ao acompanhamento de seus instrumentos de contrato por meio de troca de e-mails e contato telefônico com as empresas credoras; 43 (quarenta e três), o que equivale a 56,6% (cinquenta e seis por cento) fazem a gestão dos empenhos emitidos por meio de reuniões administrativas para este fim; 31 (trinta e uma) que equivale a 40,8% (quarenta por cento) fazem o controle dos empenhos verificando as contas contábeis como por exemplo a Conta Empenhos a Liquidar que identifica os empenhos que precisam ser executados;

b) Cabe destacar que a grande maioria das Unidades Gestoras utilizam o Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) e a Reunião de Prestação de Contas Mensal (RPCM) para realizar o acompanhamento e gestão de seus empenhos;

c) O Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) foi desenvolvido pelo Ten Cel Int Manfrini para facilitar a gestão orçamentária, financeira, contábil, patrimonial das Unidades Gestoras do Exército Brasileiro. Conta, inclusive, com um módulo de auditoria que oferece ferramentas para a confrontação dos atos e fatos administrativos produzidos pelos Agentes da Administração com a legislação aplicável. O SAG possui interface com o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal importando todos os lançamentos realizados nesse sistema, facilitando o trabalho de militares que nunca exerceram funções administrativas com uma interatividade de fácil compreensão, não necessitando de grandes capacitações para o entendimento;

d) Por outro lado, a Reunião de Prestação de Contas Mensal (RPCM) possui previsão normativa na Portaria nº 040-SEF, de 02 de maio de 2019, que estabelece as Normas para Prestação de Contas dos Recursos Utilizados pelas Unidades Gestoras do Exército Brasileiro. A reunião é realizada até o 10º dia útil de cada mês e envolve todos os Agentes da Administração importantes no processo de execução da despesa pública: Ordenador de Despesas, Encarregado do Setor Financeiro, Encarregado do Setor de Material, Conformador dos Registros de Gestão, Fiscal Administrativo, Aproveisionador e Chefe do Setor de Aquisição, Licitações e Contratos (SALC). Na reunião são abordados todos os assuntos de gestão orçamentária, financeira, contábil, patrimonial, custos, planejamento das contratações, emprego de recursos, execução de contratos, etc, e ao final é confeccionado um Relatório de Prestação de Contas Mensal que deve ser remetido para a o Centro de de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEX) para apreciação e análise dos processos realizados na UG.

Trata-se, portanto, de um importante ponto de controle para a verificação e acompanhamento dos saldos de empenhos emitidos durante o exercício financeiro com um grande potencial para tornar-se Restos a Pagar Não Processados;

e) Destaque-se, também, como pôde ser observado no questionário, que muitos militares realizam o controle dos empenhos emitidos por meio de planilhas no excel. Contudo, a ferramenta ao mesmo tempo que é eficiente, pode se tornar inimiga do gestor, pois não reflete o saldo do SIAFI. Nesse sentido, é bem comum a falha humana na utilização de fórmulas, bem como erro de digitação que geram informações que não correspondem a realidade e prejudicam o controle fidedigno;

f) Grande parte dos Agentes da Administração, em especial, os requisitantes da despesa pública, aqueles que descrevem o material e levantam a necessidade para ser adquirida pela UG, realizam o controle dos empenhos por meio da troca de e-mails e contato telefônico com as empresas credoras. Tal ato é uma excelente forma de gestão, contudo deve-se manter a regularidade no contato com as empresas e uma boa fiscalização do Fiscal Administrativo para verificar se essa gestão ocorre de fato;

g) Um outra forma bastante comum de exercer o controle dos empenhos emitidos, bem como daqueles já inscritos em Restos a Pagar, é a realização de reuniões administrativas semanais com essa finalidade, além da Reunião de Prestação de Contas já citada anteriormente. Nessa reunião, são apresentados todos os empenhos emitidos durante o exercício financeiro e seus prazos para a execução por parte da contratada. Em tese, a contratada tem o prazo de 30 dias para honrar seu compromisso com a Administração qual seja: entrega do bem ou prestação do serviço, desta forma consegue-se fazer um acompanhamento mais preciso acerca da execução contratual, bem como adotar as medidas administrativas cabíveis para evitar uma potencial inscrição desses Empenhos a Liquidar em Restos a Pagar Não Processados. Além disso, a reunião também possui o condão de acompanhar a situação dos empenhos do exercício anterior que foram inscritos em Restos a Pagar Não Processados e verificar como estão sua execução para evitar seu cancelamento;

h) Por fim, a forma mais tradicional para o controle da execução dos empenhos emitidos é o acompanhamento das contas contábeis no SIAFI tanto de Empenhos a Liquidar durante o exercício financeiro quanto dos Restos a Pagar Não Processados a liquidar. Quando o saldo dessas contas reduz significa que os empenhos estão sendo executados, ou seja, as empresas contratadas estão honrando seus compromissos com a Administração cumprindo com o objeto previsto na Nota de Empenho. Contudo, deve haver uma responsabilidade compartilhada de todos os Agentes da Administração, em especial, do Fiscal Administrativo da Unidade Gestora a fim de supervisionar e fazer o acompanhamento contínuo dessas contas.

3.4 Pergunta: A sua UG tem cancelado ou cancelou empenhos inscritos em Restos a Pagar Não Processados relativos ao exercício 2020 e 2019?

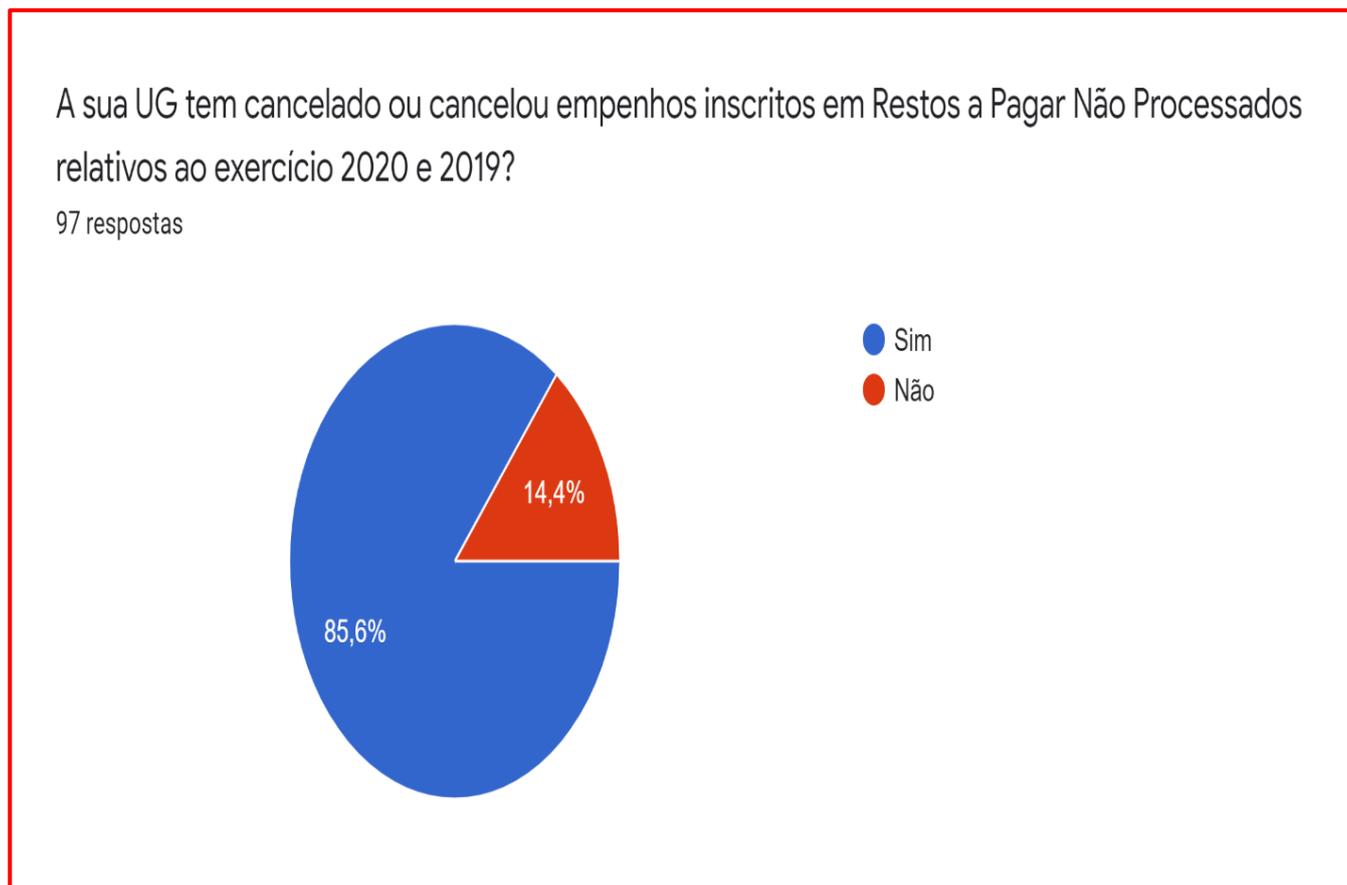


GRÁFICO 6 – Cancelamento de Restos a Pagar Não Processados  
Fonte: O autor

Observações:

a) Das 97 (noventa e sete) respostas, 85,6% (oitenta e cinco por cento), representam as Unidades Gestoras que já realizaram cancelamento de Restos a Pagar Não Processados no presente exercício financeiro, ao passo que 14,4% (quatorze por cento) ainda não o fizeram;

b) Esses números demonstram que o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados é uma matéria que precisa ter uma maior atenção no âmbito da Administração das Unidades Gestoras buscando aperfeiçoar seus processos internos na Gestão de Restos a Pagar;

3.5 Pergunta: Caso a resposta tenha sido positiva na pergunta anterior, qual o(s)

principal(ais) motivo para o cancelamento de empenhos inscritos em Restos a Pagar Não Processados na sua UG? (Aponte mais de um se for o caso)

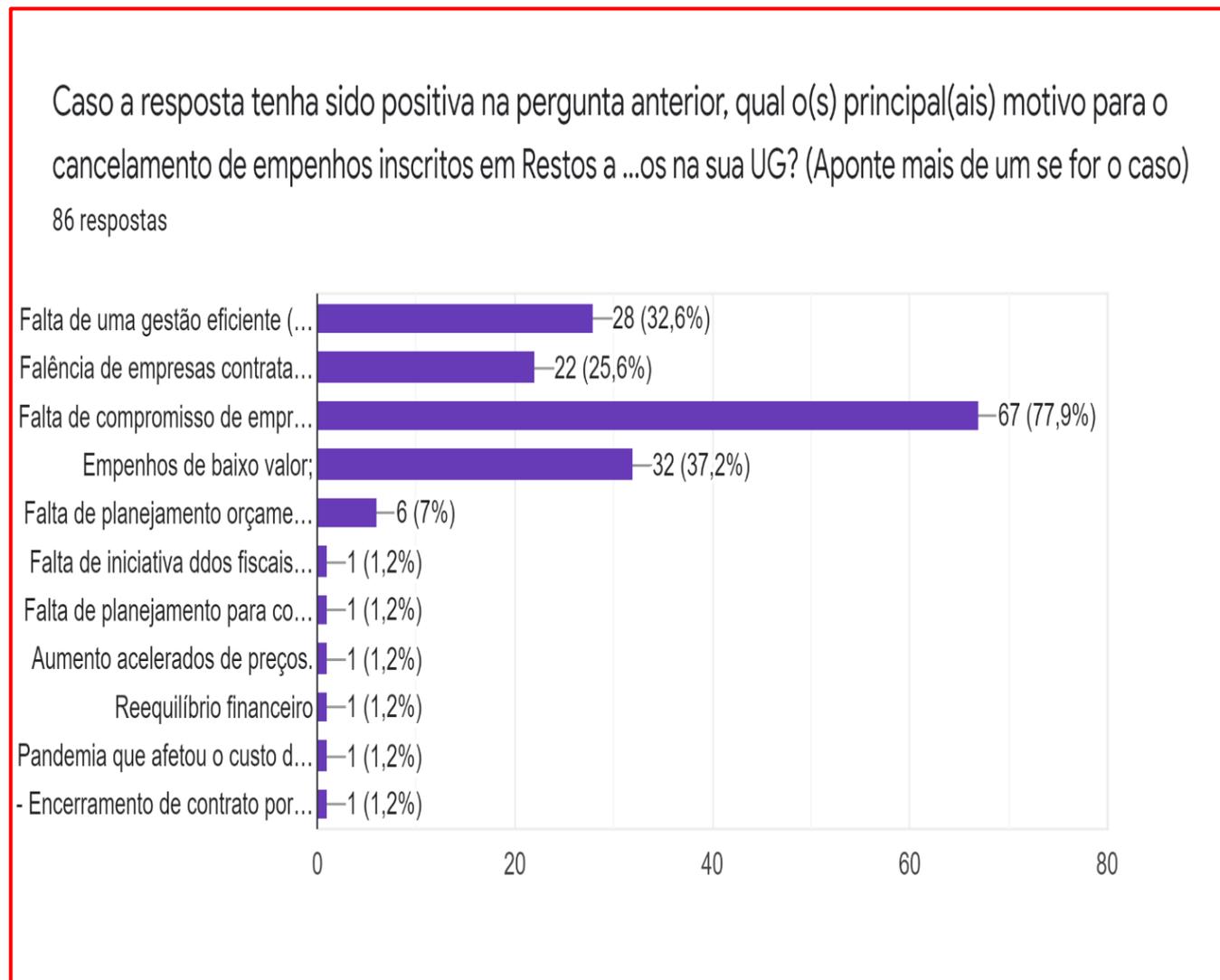


GRÁFICO 7 – Motivos para o Cancelamento de Restos a Pagar Não Processados  
Fonte: O autor

#### Observações:

a) Das 161 respostas, 67 (sessenta e sete), cerca de 77,9% (quase setenta e oito por cento), entendem que o principal motivo para o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados decorre da falta de compromisso da empresa contratada; 32 (trinta e duas), o que corresponde a 37,2% (trinta e sete por cento) acreditam que empenhos de baixo valor são determinantes para o alto saldo de cancelamento de Restos a Pagar Não Processados; 28 (vinte e oito) que equivale a 32,6% (trinta e dois por cento) entendem que falta uma gestão eficiente (capacitação) acerca dos empenhos emitidos nos exercícios financeiros (troca de e-mail e contato telefônico com a empresa, acompanhamento dos Empenhos a Liquidar pelo SAG, falta de engajamento dos militares envolvidos, etc), o que provoca o cancelamento dos empenhos

inscritos em Restos a Pagar Não Processados; 22 (vinte e duas) que corresponde a 25,6% (vinte e cinco por cento) creem que o motivo para o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados decorre da falência das empresas contratadas; 6 (seis) o que equivale a 7% (sete por cento) entendem que a falta de planejamento orçamentário é um fator preponderante que implica no cancelamento de Restos a Pagar; as outra 6 (seis) respostas, que corresponde a 7,2% (sete por cento), acreditam que há outras circunstâncias que provocam o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados a exemplo da falta de iniciativa dos fiscais de contrato, alta nos preços dos insumos, crise econômica provocada pela pandemia do Coronavírus, reequilíbrio financeiro.

b) Observa-se que a grande massa das respostas identifica que a falta de compromisso das empresas contratadas é o principal motivo para o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados, seguido dos empenhos de baixo valor e da falta uma gestão eficiente (capacitação) acerca dos empenhos emitidos nos exercícios financeiros (troca de e-mail e contato telefônico com a empresa, acompanhamento dos Empenhos a Liquidar pelo SAG, falta de engajamento dos militares envolvidos, etc). Obviamente, há empresas que não honram seus compromissos, contudo cabe uma reflexão: Será que a Administração da UG fez toda a gestão necessária para viabilizar a execução do objeto da Nota de Empenho por parte da contratada? O princípio da eficiência foi evidenciado no processo de gestão e cobrança junto às empresas? Será que a Administração, ao emitir seus empenhos, tem responsabilidade no sentido de incorrer riscos realizando empenhos de baixo valor e, além disso, empenhos para empresas inidôneas e que em outras oportunidades não cumpriram o contratado?

3.6 Pergunta: Qual(ais) da(as) medidas abaixo, o(a) Sr(a) entende que é(são) a(s) mais eficaz(es) para reduzir o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados? (Aponte mais de uma, caso julgue pertinente)

Qual(ais) da(s) medidas abaixo, o(a) Sr(a) entende que é(são) a(s) mais eficaz(es) para reduzir o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados? (Aponte mais de uma, caso julgue pertinente)

97 respostas

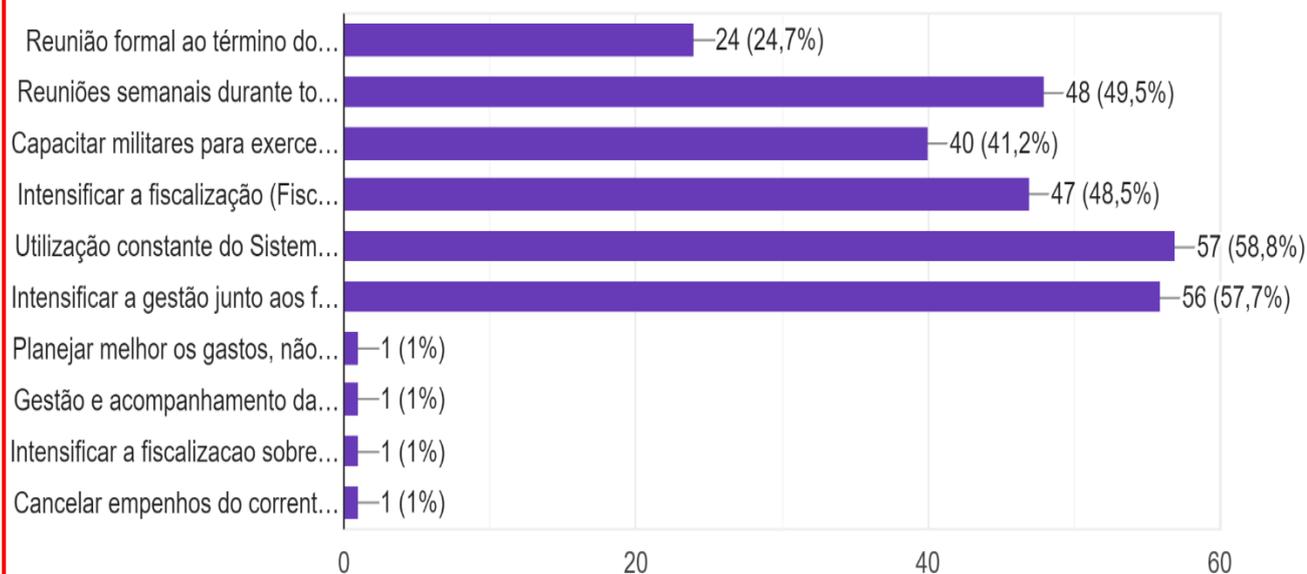


GRÁFICO 8 – Medidas para reduzir o Cancelamento de Restos a Pagar Não Processados

Fonte: O autor

#### Observações:

a) Das 276 (duzentos e setenta e seis) respostas, 57 (cinquenta e sete), cerca de 58,8% (cinquenta e oito por cento), acreditam que a utilização constante do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) por todos os agentes requisitantes da despesa, bem como os Encarregados de Material e Depósito, para aumentar o controle sobre os empenhos que ainda não foram liquidados é uma medida eficaz para reduzir o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados; 56 (cinquenta e seis), o que corresponde a 57,7% (cinquenta e sete por cento), entendem que intensificar a gestão junto aos fornecedores a fim de atingir os percentuais de liquidação estabelecidos pela Diretoria de Gestão Orçamentária é uma forma eficiente e razoável para reduzir o saldo de Empenhos a Liquidar e conseqüentemente a possibilidade de inscrever esses empenhos em Restos a Pagar Não Processados a Liquidar; 48 (quarenta e oito) que equivale a 49,5% (quarenta e nove por cento) acreditam que fazer reuniões semanais durante todo o exercício financeiro para levantar os empenhos emitidos que já ultrapassaram

seu prazo de execução por parte da contratada é um importante ponto de controle para a tomada de decisões tempestivas, evitando a inscrição dos empenhos em Restos a Pagar Não Processados a Liquidar; 47 (quarenta e sete) que corresponde a 48,5% (quarenta e oito por cento) creem que intensificar a fiscalização pelo Fiscal Administrativo e Ordenador de Despesas no tocante à gestão dos requisitantes junto às empresas credoras dos empenhos é uma excelente ferramenta para o controle do prazo para a execução da Nota de Empenho pela contratada; 40 (quarenta), o que equivale a 41,2% (quarenta e um por cento), entendem que a capacitação de militares para exercer a função de Encarregado do Setor de Material, Encarregados de Depósitos, entre outros, contribui para uma boa gestão dos empenhos a liquidar e, em decorrência, para a redução e prevenção de cancelamento de Restos a Pagar Não Processados; 24 (vinte e quatro) que equivale a 24,7% (vinte e quatro por cento) opinaram que deve haver uma reunião formal ao término do exercício financeiro para realizar uma análise criteriosa de todos os empenhos emitidos e que ainda não foram liquidados durante o exercício financeiro, buscando anular aqueles que já passaram do prazo para execução da despesa pela contratada e reempenhar o crédito em prol de empresas mais aptas a honrar seus compromissos;

b) Isso posto, cabe destacar, que a maioria das respostas estão enquadradas dentro do contexto do princípio da eficiência na Administração Pública, no sentido de realizar atos e aperfeiçoar processos internos da UG a fim de buscar, por meio de medidas de coordenação e controle, a prevenção e redução do cancelamento de Restos a Pagar Não Processados

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Diante das questões propostas neste trabalho, considera-se que a pesquisa pode contribuir para a Gestão Organizacional das Unidades Gestoras do Exército, estabelecendo uma discussão em torno das medidas de coordenação e controle para a prevenção e redução do cancelamento de Restos a Pagar Não Processados.

Para isso, é necessário levar em consideração mecanismos que visam mitigar a problemática acerca do cancelamento de Restos a Pagar Não Processados, tanto no exercício financeiro corrente quanto no subsequente.

As medidas preventivas realizadas dentro do exercício financeiro corrente referem-se à instrumentos de controle que buscam impedir que os empenhos emitidos durante o ano sejam inscritos em Restos a Pagar Não Processados. Por outro lado, uma vez inscritos em Restos a Pagar Não Processados, há necessidade da implementação de ferramentas de gestão cuja finalidade seja evitar o cancelamento desses empenhos e, por conseguinte, aumentar o saldo de cancelamento de Restos a Pagar Não Processados.

Dentro do escopo do questionário, foram identificados os principais motivos que ensejam o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados com destaque para a falta de compromisso de empresas contratadas, empenhos de baixo valor e a ausência de uma gestão eficiente (capacitação) no que tange aos empenhos emitidos nos exercícios anteriores (troca de e-mail e contato telefônico com a empresa, acompanhamento dos Empenhos a Liquidar pelo SAG, falta de engajamento dos militares envolvidos, etc). Cabe destacar, que esses fatores podem e devem ser prevenidos dentro do exercício financeiro em que ocorrem, inviabilizando a inscrição de Restos a Pagar, ou seja, trata-se de uma medida preventiva e proativa, visando a antecipação do problema de cancelamento de Restos a Pagar Não Processados.

Ademais, foram levantadas ferramentas de controle julgadas eficazes pelos Agentes da Administração das diversas Unidades Gestoras do Exército, com o fito de reduzir e ou prevenir o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados. Nessa esteira, identificou-se que as medidas de coordenação e controle com maior ênfase são: a utilização constante do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) por todos os agentes requisitantes da despesa, bem como os Encarregados de Material e Depósito, a fim de aumentar o controle sobre os empenhos que ainda não foram liquidados; intensificar a gestão junto aos fornecedores para atingir os percentuais de liquidação estabelecidos pela Diretoria de Gestão Orçamentária; realizar reuniões semanais durante todo o exercício financeiro para levantar os empenhos emitidos que já ultrapassaram seu prazo de execução por parte da contratada; intensificar a fiscalização (Fiscal Adm/OD) no tocante à gestão junto às empresas credoras dos empenhos e capacitar

militares para exercer a função de Encarregado do Setor de Material, Encarregados de Depósitos, entre outros.

Em face do exposto, para agregar valor e contribuir para o presente trabalho, alguns militares acrescentaram opiniões acerca das medidas de coordenação e controle para a prevenção e redução de cancelamento de Restos a Pagar Não Processados.

Uma dessas medidas refere-se ao planejamento das aquisições que serão realizadas ao longo do exercício financeiro. Cada vez que a UG adquire aquilo que não necessita, o controle fica em segundo plano. Da mesma forma, sem planejamento, o empenho da despesa será um mero ato administrativo para “se livrar” do crédito recebido e, em decorrência, o mau emprego do recurso ocasiona desinteresse para o recebimento contribuindo para a má gestão, que, por vezes, provoca a inscrição indevida do empenho em Restos a Pagar Não Processados.

Outra resposta de um dos militares que participaram do questionário é a especialização (capacitação) dos fiscais de contratos/empenhos para exercer a função e controlar os empenhos sob sua gestão, evitando a inscrição em Restos a Pagar desnecessária. Segundo o militar, a falta de gestão eficiente é a principal causa para o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados.

No tópico abaixo foram relacionadas ações que podem ser implementadas no âmbito da UG para serem executadas dentro exercício financeiro de emissão da Nota de Empenho quanto para o exercício financeiro seguinte, a fim de evitar o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados.

#### 4.1 MEDIDAS DE COORDENAÇÃO E CONTROLE – PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA:

FINALIDADE	AÇÕES
Medidas de Coordenação e Controle que visam evitar o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados	Verificar o histórico do fornecedor nos últimos 5 anos antes da contratação.
	Contactar outras Unidades Gestoras que celebraram contratos com determinada empresa para verificar sua idoneidade.
	Realizar reuniões administrativas semanais para verificar o acompanhamento da execução dos empenhos emitidos.
	Utilizar em larga escala o Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) para acompanhar o prazo que o fornecedor possui para entregar o bem

	<p>ou prestar o serviço.</p>
	<p>Realizar uma gestão eficiente através de contatos semanais com o fornecedor, por meio de e-mails e contato telefônicos. Uma boa medida é publicar em Boletim Interno as ligações realizadas para o fornecedor.</p>
	<p>Centralizar a gestão com o Almojarife para o controle de bens comuns (material permanente, material de expediente, higienização e limpeza, etc).</p>
	<p>Descentralizar a gestão de empenhos para seções específicas tais como: saúde, manutenção, obras, provisionamento, serviços gerais, a fim de melhorar o controle.</p>
	<p>O Fiscal Administrativo deve intensificar a fiscalização sobre a gestão que os setores requisitantes estão realizando nos empenhos de sua competência. Ex.: Cobrança de prazos para a entrega do bem; verificar se o contato está sendo realizado com o fornecedor por meio de e-mails e contato telefônico; acompanhar o andamento da execução da despesa por meio do Sistema de Acompanhamento da Gestão e pessoalmente verificar, in loco, a entrega de bens e execução dos serviços; examinar o livro dos fiscais de contrato, etc.</p>
	<p>O Ordenador de Despesas deve determinar a abertura de Processos Administrativos para apurar a falta cometida pela empresa contratada em razão do atraso ou não entrega do bem a que se obrigou na Nota de Empenho. Em seguida, após o respeito ao devido processo legal, anular aqueles empenhos cuja data de emissão ultrapassou 30 (trinta) dias e reempenhar a despesa em favor de uma empresa com mais credibilidade e idônea.</p>
	<p>Deve-se publicar no Boletim Interno os fiscais de contrato de obras, serviços de engenharia, serviços</p>

	<p>comuns, concessionárias de serviço público, para fiscalizar o contrato, bem como realizar os registros nos livros respectivos a fim de facilitar o controle.</p>
	<p>No início do mês de Dezembro, é de suma importância a realização de uma reunião formal para levantar os empenhos com mais de 30 dias e que ainda não foram executados durante o exercício financeiro. Analisar o interesse da administração em adquirir aquele bem previsto na Nota de Empenho, bem como a credibilidade da empresa, concluindo, dependendo do caso concreto, pela anulação do empenho para aproveitar o crédito em uma empresa mais idônea e que possa honrar o compromisso assumido.</p>
	<p>Além das Reuniões Administrativas, é importante tratar sobre a situação dos empenhos emitidos na Reunião de Prestação de Contas Mensal, já que esta é uma reunião formal prevista na Portaria Nr 40, de 02 de maio de 2019.</p>
	<p>Planejar a contratação anual, de forma que se evite a emissão de empenhos de baixo valor, o que pode ensejar o não cumprimento por parte da contratada, tendo em vista os custos operacionais acima do valor da Nota de Empenho.</p>
	<p>Capacitar os agentes da Administração para exercer funções administrativas, em especial, os militares requisitantes da despesa pública.</p>
	<p>Designar o militar com perfil adequado para exercer funções que exijam responsabilidade, meticulosidade, organização e eficiência.</p>

A inscrição de Empenhos em Restos a Pagar é um fato administrativo natural, que ocorre a cada exercício financeiro. Um aspecto importante para que ocorra a inscrição em Restos a Pagar é o descontingenciamento do orçamento ao final do exercício financeiro. Isso se dá em razão da necessidade do Governo, antes de liberar a autorização de gasto (crédito), arrecadar o financeiro estabelecido na Lei Orçamentária Anual, a fim de atingir a meta fiscal, buscando equilíbrio nas contas públicas. Assim, enquanto a meta fiscal não é atingida, ocorre

o “congelamento” do orçamento, para impedir compromissos quem não tenham a cobertura financeira.

Por outro lado, após todas as medidas de controle serem aplicadas para impedir a inscrição de empenhos em Restos a Pagar Não Processados e mesmo assim houve sua inscrição, a gestão deve ser ainda maior a fim de liquidar a despesa pública e evitar o cancelamento desses empenhos. O cancelamento de Empenhos inscritos em Restos a Pagar Não Processados contabiliza perdas orçamentárias para o Comando do Exército, o que pode causar um impacto orçamentário negativo para a Força Terrestre em orçamentos vindouros.

## 4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

É natural que toda situação que exija mudança sofra uma certa resistência para a implantação de um plano de alteração. Nesse cenário, a implementação das ações sugeridas no quadro acima é um processo que deve ser gradativo, com a ação de comando do Ordenador de Despesas no sentido de orientar e conscientizar todos os Agentes da Administração sobre o que se espera com o processo.

Em decorrência, cabe aos Chefes de Seção coordenar e controlar semanalmente a situação atual das contas contábeis de Restos a Pagar Não Processados a Liquidar, que servirão como indicadores de desempenho.

## 4.3 CUSTOS

Para a implantação das ações sugeridas no presente trabalho não será necessário o emprego de recursos financeiros. A capacitação dos agentes da administração para aprimorar o processo de controle e gestão dos empenhos emitidos pode ser realizada por meio de cursos gratuitos oferecidos pelo Exército, em especial pelo Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEX) e Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx).

Além disso, é interessante aproveitar o “Know-how” de militares, formados em Administração, Contabilidade e outras áreas técnicas, que podem agregar de sobremaneira para a consecução dos objetivos propostos no presente trabalho, ou seja, é conveniente e oportuno que o Ordenador de Despesas saiba aproveitar e extrair o melhor das capacidades

técnicas de seus recursos humanos, a fim de obter um melhor assessoramento no Setor Administrativo.

#### 4.4 RESULTADOS ESPERADOS

A Administração deve atuar continuamente no monitoramento dos empenhos emitidos durante o exercício financeiro, realizando medidas de coordenação e controle consubstanciadas em um Plano de Ações para que não ocorra, no exercício corrente, a inscrição de empenhos em Restos a Pagar Não Processados. Dessa forma, atuando diretamente na origem do problema, torna-se possível mitigar a possibilidade de ocorrência do cancelamento de Restos a Pagar Não Processados e também prever algumas consequências inevitáveis, preparando-se para elas.

Os resultados esperados, após a implementação das ações sugeridas, poderão ser medidos por meio de indicadores estabelecidos para atingir metas específicas de execução financeira e orçamentária, como por exemplo, liquidar 70% dos empenhos emitidos até o fim do mês de agosto ou liquidar 50% dos empenhos inscritos em Restos a Pagar Não Processados até o fim do mês de abril.

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de Restos a Pagar Não Processados é um tema relevante para a Administração Pública, uma vez que o cancelamento de saldos de empenhos inscritos em Restos a Pagar Não Processados aumentou muito nos últimos anos, tornando-se motivo de especial atenção pelos gestores e sendo tratado, muitas vezes, como um orçamento paralelo.

Nesse sentido, a matéria foi tema principal do Decreto 9.428 da Presidência da República, de 28 de junho de 2018, que teve por finalidade intensificar os controles e estabelecer as normas para inscrição, bloqueio e cancelamento dessas despesas.

Dessa forma, após a coleta de dados por meio do questionário, foi possível criar um quadro com ações sugeridas no sentido de estabelecer medidas de coordenação e controle e espera-se que essas ações tornem-se aliadas para reduzir e prevenir o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados.

Em razão da complexidade e abrangência que gira em torno dos Restos a Pagar Não Processados, há fatores internos e externos à organização que podem influenciar seu comportamento. Considerando esse aspecto, é interessante que seja dada continuidade neste trabalho ampliando a pesquisa para verificar o nível da ocorrência desse mesmo fenômeno em outras organizações e buscar realizar benchmarking par fins de aprendizado e oportunidades de melhoria.

---

**Wesley da Silva Garcia**  
Capitão de Intendência

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Gustavo Henrique Tardelli. **O Orçamento Federal entre a realidade e a ficção: as armadilhas à transparência da despesa pública no Brasil**. 2012. Disponível em: Acesso em: fevereiro 2021.

AQUINO, André Carlos Busanelli de; AZEVEDO, Ricardo Rocha de. Restos a pagar e a perda da credibilidade orçamentária. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 4, p. 580-595, 2017.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei n. 4.320 de 1964**. Brasília. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm)>. Acesso em: fevereiro 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, Brasília, 1988. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) >. Acesso em: 21 fevereiro 2021.

BRASIL. **Decreto 9.428, de 28 de junho de 2018**. Altera Decreto 93.872, de 23 de dezembro de 1986, para dispor sobre despesas inscritas em restos a pagar não processados. Diário Oficial da União. Brasília, DF. Disponível < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/Decreto/D9428.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Decreto/D9428.htm) > Acesso em: 22 fevereiro 2021.

BRASIL. **Decreto 93.872, de 23 de dezembro de 1986**. Dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências. Brasília, DF. Presidência da República, (2020). Disponível em >[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d93872.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d93872.htm)> Acesso em: 22 fevereiro 2021.

BRASIL. **Lei complementar n. 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF. Presidência da República, (2020). Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm) >. Acesso em 22 fevereiro 2021.

BRASIL. Portaria STN, nº 877, de 18 de dezembro de 2018. Partes II, III, IV e V, do **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP)**. 8ª Edição. Brasília, DF, dez 2018, 71p.

CARVALHO, Munique Barros de. **Restos a pagar e a anualidade orçamentária**. 2013.

CASTRO, Domingos Poubel de Castro. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2013.

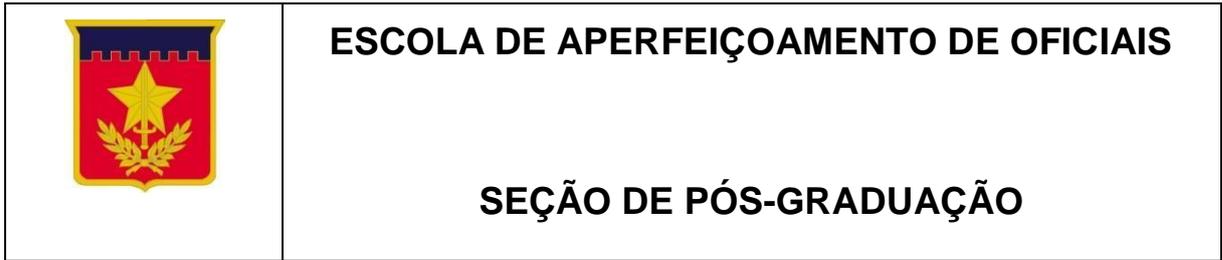
DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**, 18ª ed. São Paulo, Atlas, 2005, 84p.

FERNANDES, Ernani Luiz Barros. Restos a Pagar. 2004. Disponível em: <  
[http://www.portalsof.planejamento.gov.br/bib/Estudos/2004-07-28\\_Monografia\\_Ernani\\_Fernandes.pdf](http://www.portalsof.planejamento.gov.br/bib/Estudos/2004-07-28_Monografia_Ernani_Fernandes.pdf) > Acesso em: fevereiro 2021

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HADDAD, Rosaura Conceição; MOTA, Francisco Glauber Lima. Contabilidade pública. **Departamento de Ciências da Administração/UFSC, Florianópolis**, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo Brasileiro**. 28<sup>a</sup> ed. São Paulo: Malheiros, 2002, 94p.



### APÊNDICE A – Questionário

Este apêndice tem por finalidade expor a estrutura do questionário utilizado como instrumento desta pesquisa.

Este questionário é intitulado “instrumento para conhecimento dos Restos a Pagar Não Processados e nas Unidades Gestoras do Exército Brasileiro e as Medidas de Coordenação e Controle para prevenção e redução”.

\*\*\*\*\*

**“INSTRUMENTO PARA CONHECIMENTO DOS RESTOS A  
PAGAR NÃO PROCESSADOS NAS UNIDADES GESTORAS DO  
EXÉRCITO BRASILEIRO E AS MEDIDAS DE COORDENAÇÃO E  
CONTROLE PARA PREVENÇÃO E REDUÇÃO”.**

O presente instrumento de coleta de dados é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso cujo título é "CANCELAMENTO DE RESTOS A PAGAR NÃO PROCESSADOS NAS UNIDADES GESTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO E AS MEDIDAS DE COORDENAÇÃO E CONTROLE PARA PREVENÇÃO E REDUÇÃO".

Pretende-se, por meio da consolidação dos dados coletados, identificar as principais causas de cancelamento de Restos a Pagar Não Processados e, por fim, sugerir medidas de coordenação e controle para aperfeiçoar o processo de gestão dos empenhos emitidos e, conseqüentemente, prevenir/reduzir o cancelamento de saldos de Restos a Pagar Não Processados.

É de suma importância que o questionário seja respondido de forma fidedigna, de acordo com os fatos que realmente ocorrem na Unidade Gestora do(a) militar. Caso o(a) militar queira acrescentar algum comentário pertinente sobre a matéria e que possa contribuir para o desenvolvimento do trabalho, fruto de sua experiência no assunto, haverá um campo ao final do questionário para este fim.

1. Qual(ais)destas funções o(a) Sr(Sra) já desempenhou/desempenha? (Marque quantas forem necessárias)

- Ordenador de Despesas;
- Fiscal Administrativo ou Auxiliar da Fiscalização Administrativa;
- Conformador dos Registros de Gestão ou Auxiliar da conformidade
- Chefe da 4ª Seção ou Auxiliar;
- Chefe da Seção de Aquisição, Licitações e Contratos (SALC) ou Adjunto/Auxiliar;
- Encarregado do Setor Financeiro ou Auxiliar;
- Encarregado do Setor de Material ou Auxiliar;
- Encarregado do Setor de Aprovisionamento ou Auxiliar;
- Outro:

2. Na sua UG, há um controle eficiente quanto ao prazo para a execução da despesa pública (entrega do bem ou prestação do serviço) nos empenhos emitidos durante o exercício financeiro?

- Sim                       Não

3. Caso tenha respondido "Sim" no item anterior, qual a(s) ferramenta(s) de controle que os setores requisitantes de sua UG utilizam para o acompanhamento da execução dos empenhos emitidos durante o exercício financeiro?

- Reunião de Prestação de Contas Mensal;
- Reuniões administrativas para outros fins;
- Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) na Aba Gestão>Empenhos a Liquidar;
- Troca de E-mail e contato telefônico com as empresas;
- Verificação dos saldos contábeis das contas Empenhos a Liquidar e Empenhos Liquidados a Pagar por meio da utilização do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI);
- Planilhas do excel para controle dos empenhos liquidados, após recebimento dos bens/prestação dos serviços;

Outro:

4. A sua UG tem cancelado ou cancelou empenhos inscritos em Restos a Pagar Não Processados relativos ao exercício 2020 e 2019?

- Sim                       Não

5. Caso a resposta tenha sido positiva na pergunta anterior, qual o(s) principal(ais) motivo para o cancelamento de empenhos inscritos em Restos a Pagar Não Processados na sua UG? (Aponte mais de um se for o caso)

- Falta de uma gestão eficiente (capacitação) acerca dos empenhos emitidos nos exercícios anteriores (troca de e-mail e contato telefônico com a empresa,

acompanhamento dos Empenhos a Liquidar pelo SAG, falta de engajamento dos militares envolvidos, etc)

Falência de empresas contratadas;

Falta de compromisso de empresas contratadas;

Empenhos de baixo valor;

Falta de planejamento orçamentário, em especial, para pagamentos de concessionárias de serviços públicos e descontingenciamento orçamentário no final do exercício financeiro.

Outro:

6. Qual(ais) da(as) medidas abaixo, o(a) Sr(a) entende que é(são) a(s) mais eficaz(es) para reduzir o cancelamento de Restos a Pagar Não Processados? (Aponte mais de uma, caso julgue pertinente)

Reunião formal ao término do exercício financeiro para realizar uma análise criteriosa de todos os empenhos emitidos e que ainda não foram liquidados durante o exercício financeiro;

Reuniões semanais durante todo o exercício financeiro para levantar os empenhos emitidos que já ultrapassaram seu prazo de execução por parte da contratada;

Capacitar militares para exercer a função de Encarregado do Setor de Material, Encarregados de Depósitos, entre outros.

Intensificar a fiscalização (Fiscal Adm/OD) no tocante à gestão junto às empresas credoras dos empenhos;

Utilização constante do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) por todos os agentes requisitantes da despesa, bem como os Encarregados de Material e Depósito, para aumentar o controle sobre os empenhos que ainda não foram liquidados;

Intensificar a gestão junto aos fornecedores a fim de atingir os percentuais de liquidação estabelecidos pela Diretoria de Gestão Orçamentária;

Outro:

7. O senhor(a) tem algo a acrescentar sobre o assunto que possa auxiliar o desenvolvimento do presente trabalho?

