

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS**

**Curso de Pós-Graduação - MBA -
em Contabilidade e Auditoria**

Pós-Graduação Lato Sensu

THIAGO DAMIÃO SOUZA DE MORAES

Um estudo sobre gerenciamento de riscos, aplicado na
execução financeira da Marinha do Brasil, como
ferramenta do Controle Interno.

Orientador: Jorge Ribeiro dos Passos Rosa, L.D.



**NITERÓI
Setembro/2019**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PÓS-GRADUAÇÃO – LATO SENSU - MBA EM CONTABILIDADE E
AUDITORIA

THIAGO DAMIÃO SOUZA DE MORAES

Um estudo sobre gerenciamento de riscos, aplicado na execução financeira da Marinha do Brasil, como ferramenta do Controle Interno.

Monografia apresentada à Universidade Federal Fluminense como requisito para obtenção do Certificado de Pós-Graduação, *lato sensu*, MBA em Contabilidade e Auditoria.

Orientador: Prof. Jorge Ribeiro dos Passos Rosa, L.D.

Niterói
2019

THIAGO DAMIÃO SOUZA DE MORAES

**Um estudo sobre gerenciamento de riscos, aplicado na execução financeira da
Marinha do Brasil, como ferramenta do Controle Interno.**

APROVADA EM DE DE 2019.

PELA COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Jorge Ribeiro dos Passos Rosa, L.D.

Prof. Francisco Marcelo Barone, Doutor.

Prof. Paulo Roberto Sant'anna, Doutor.

RESUMO

A presente pesquisa constitui-se em um estudo de caso referente ao gerenciamento de riscos na área de execução financeira da Marinha do Brasil (MB), e, paralelamente, o modelo poderá ser aplicado à área de Controle Interno da instituição. A execução financeira é a responsável por fazer a gestão dos recursos orçamentários destinados à MB, incluindo tarefas de cunho financeiro, contábil e orçamentário, de grande importância para a consecução de suas atividades. Durante o estudo de caso, são detalhados os riscos inerentes à execução financeira, e através de uma ferramenta gratuita, disponibilizada pelo Governo Federal, chamada de Tesouro Gerencial, onde podem ser formados relatórios capazes de manterem um fidedigno controle e evitarem que tais riscos venham a ser consumados, e possam comprometer as atividades dessa área. No final, o objetivo é alcançar a matriz de riscos da execução financeira da MB e servir de modelo, não esgotando futuras pesquisas, mas auxiliando os gestores e controladores responsáveis pela execução dos recursos públicos na Força.

Palavras-chave: 1. Gestão de Riscos; 2. Controles Internos; 3. Execução Financeira; e 4. Matriz de Riscos.

ABSTRACT

This survey is a set of requirements for financial management in the Brazilian Navy (MB), and in parallel, the model can be applied to the institution's Internal control area. Financial execution is responsible for making the budgetary resources for the MB, including financial, accounting and budget financing tasks, of major importance for the execution of its activities. During the case studied, the risks inherent to financial execution are detailed, and through a free tool provided by the Federal Government, called "Tesouro Gerencial", they are formed, the control reports are controlled and controlled to avoid them, and other commitments as activities in this area. In the end, financial risk management and external resource management, but assisting managers and interest groups in the execution of public resources in the Force.

Keywords: 1. Risk Management; 2. Internal Controls; 3. Financial Execution; and 4. Risk Matriz.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| Figura 1 - Relatório de Verificação de Plano Orçamentário..... | 23 |
| Figura 2 - Exportação do Relatório de Plano Orçamentário..... | 23 |
| Figura 3 - Relatório de Verificação de Limite de Dispensa de Licitação por Valor..... | 25 |
| Figura 4 - Exportação do Relatório de Verificação de Dispensa de Licitação por Valor..... | 25 |
| Figura 5 - Relatório de Empenhos a Liquidar..... | 27 |
| Figura 6 - Exportação do Relatório de Empenhos a Liquidar..... | 27 |
| Figura 7 - Relatório de Empenhos Liquidados a Pagar..... | 29 |
| Figura 8 - Exportação do Relatório de Empenhos Liquidados a Pagar..... | 29 |
| Figura 9 - Relatório de Verificação de Conta Contábil..... | 30 |
| Figura 10 - Exportação do Relatório de Verificação de Conta Contábil..... | 31 |
| Figura 11 - Relatório da Verificação de Centro de Custos..... | 32 |
| Figura 12 - Exportação do Relatório da Verificação de Centro de Custos..... | 33 |
| Figura 13 - Relatório de Verificação do Recolhimento da Guia da Previdência Social (GPS)..... | 34 |
| Figura 14 - Exportação do Relatório de Verificação do Recolhimento da GPS..... | 35 |
| Figura 15 - Relatório de Verificação de Restos a Pagar Não Processados a Liquidar..... | 36 |
| Figura 16 - Exportação do Relatório de Verificação de Restos a Pagar Não Processados..... | 37 |
| Figura 17 - Relatório de Verificação de Compatibilidade Entre Credor da Nota de Empenho e Credor da Ordem Bancária..... | 38 |
| Figura 18 - Exportação do Relatório de Verificação de Compatibilidade Entre Credor da Nota de Empenho e Credor da Ordem Bancária..... | 39 |
| Figura 19 - Relatório de Verificação de Recolhimento de Tributos..... | 41 |
| Figura 20 - Exportação do Relatório de Verificação de Recolhimento de Tributos..... | 41 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----------|
| Quadro 1 - Tabela de Verificações Questionadas ao CCIMAR..... | 20 |
| Quadro 2 - A Matriz de Riscos Aplicada à Execução Financeira da MB..... | 52 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. O PROBLEMA..... | 1 |
| 1.1 Introdução | 1 |
| 1.2 Suposição..... | 2 |
| 1.3 Objetivos da Pesquisa..... | 2 |
| 1.3.1 Objetivo Final..... | 2 |
| 1.3.2 Objetivos Intermediários..... | 3 |
| 1.4 Delimitação da Pesquisa..... | 3 |
| 1.5 Relevância do Estudo..... | 3 |
| 2. METODOLOGIA..... | 4 |
| 2.1 Tipo de Pesquisa..... | 4 |
| 2.1.1 Quanto aos Fins..... | 5 |
| 2.1.2 Quanto aos Meios..... | 5 |
| 2.2 Coleta de Dados..... | 5 |
| 2.3 Universo da Pesquisa..... | 6 |
| 2.3.1 Universo..... | 6 |
| 2.3.2 Amostra..... | 6 |
| 2.4 Tratamento dos Dados..... | 6 |
| 2.5 Limitações do método..... | 6 |
| 3. UMA PESQUISA SOBRE GESTÃO DE RISCOS..... | 7 |
| 3.1 Introdução..... | 7 |
| 3.2 Fatores Relevantes dos Riscos na Área Orçamentário-Financeira..... | 8 |
| 3.3 Os Aspectos Indicados para Evitar Condições de Risco..... | 9 |
| 3.4 Controle Interno..... | 10 |
| 4. DADOS SOBRE A MARINHA DO BRASIL..... | 12 |
| 4.1 Introdução..... | 12 |
| 4.2 A Missão e a Visão da Marinha do Brasil..... | 12 |
| 4.3 A Estrutura da Marinha do Brasil..... | 13 |
| 4.4 O Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR)..... | 13 |
| 4.4.1 As Atividades do CCIMAR..... | 14 |
| 4.4.2 Pesquisa de Campo Junto ao CCIMAR..... | 15 |
| 4.5 O Processo da Execução Financeira da Marinha do Brasil..... | 17 |
| 4.5.1 A Rotina da Execução Financeira da Marinha do Brasil..... | 18 |
| 5. FUNÇÕES DO TESOUREIRO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA..... | 20 |
| 5.1 Introdução..... | 20 |
| 5.2 Verificação do Correto Enquadramento da Despesa Frente à Aquisição Pretendida..... | 22 |
| 5.3 Verificação de Limites de Dispensa de Licitação por Valor..... | 23 |
| 5.4 Verificação de Empenhos a Liquidar..... | 25 |
| 5.5 Verificação de Empenhos Liquidados a Pagar..... | 27 |
| 5.6 Verificação da Classificação Contábil..... | 29 |
| 5.7 Verificação de Centro de Custos..... | 31 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 5.8 | Verificação da GPS nos Pagamentos à Autônomos e Informações Prestadas à Conectividade Social..... | 33 |
| 5.9 | Verificação de Restos a Pagar Não Processados a Liquidar..... | 35 |
| 5.10 | Verificação de Compatibilidade entre Credor da Nota de Empenho e Credor da Ordem Bancária..... | 37 |
| 5.11 | Recolhimento de Tributos..... | 39 |
| 6. | UM MODELO DE MATRIZ DE RISCOS NA ÁREA DE EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MB..... | 42 |
| 6.1 | Introdução..... | 42 |
| 6.2 | Utilização do Modelo de Matriz de Riscos..... | 42 |
| 6.3 | A Matriz de Riscos Proposta à Execução Financeira da MB..... | 43 |
| 6.3.1 | Acompanhamento dos Créditos Provisionados..... | 43 |
| 6.3.2 | Limites de Dispensa de Licitação por Valor..... | 43 |
| 6.3.3 | Créditos Empenhados a Liquidar..... | 44 |
| 6.3.4 | Liquidações Equivocadas..... | 44 |
| 6.3.5 | Lançamento de Contas Contábeis no SIAFI..... | 45 |
| 6.3.6 | Lançamento de Centro de Custos no SIAFI..... | 45 |
| 6.3.7 | Informações à GFIP..... | 46 |
| 6.3.8 | Restos a Pagar Não Processados a Liquidar..... | 46 |
| 6.3.9 | Pagamentos aos Credores..... | 47 |
| 6.3.10 | Recolhimento de Tributos..... | 47 |
| 6.4 | A Matriz..... | 48 |
| 7. | CONCLUSÃO, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 54 |
| 7.1 | Conclusão..... | 54 |
| 7.2 | Sugestões..... | 55 |
| 7.3 | Recomendações..... | 55 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 56 |

1. O PROBLEMA

1.1 Introdução

O processo de planejamento orçamentário, seja no ramo privado ou público, determina a melhor execução dos recursos, quase sempre escassos. Na esfera governamental, o orçamento público federal é elaborado, anualmente, por intermédio da Lei Orçamentária Anual (LOA), obedecendo ao ciclo: elaboração, apreciação legislativa, execução, controle e avaliação.

Durante a fase de execução o gestor público possui uma grande responsabilidade de manter a eficácia, eficiência e efetividade dos gastos públicos em consonância com o proposto pelo chefe do poder executivo e aprovado pelo congresso nacional, respeitando as despesas fixadas e as receitas previstas.

Em paralelo, os órgãos de controle externo auxiliados pelo Tribunal de Contas da União, fazem o controle e a avaliação do que foi proposto. Na esfera federal esse acompanhamento pode ser realizado pelos sistemas de informação, como é o caso do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), Tesouro Gerencial, Portal da Transparência ou de forma física através dos Relatórios de Gestão, elaborados pelas Unidades Gestoras (UG) e encaminhados ao Tribunal de Contas da União (TCU).

Com as últimas notícias publicadas na mídia, sobre desvios de finalidades na aplicação de recursos, além dos casos de corrupção, a população tem se interessado, no acompanhamento da execução orçamentária, através do chamado controle social.

Contudo, há uma preocupação constante dos órgãos públicos em transmitirem aos contribuintes a transparência de suas ações. No que tange a estes órgãos em especial à Marinha do Brasil, existe a figura do Agente Financeiro, gestor público responsável por operacionalizar os créditos provisionados, planejar a forma de aplicação dos créditos dentro da Força, receber os sub-repasses e providenciar pagamentos e manter a fidedignidade das contas contábeis.

De forma a proteger os gestores públicos e suas ações, a Marinha do Brasil, adota uma série de linhas de defesa, normalmente seis, através do próprio Agente Financeiro (primeira linha de defesa), Agente Fiscal (segunda linha de defesa), Ordenador de Despesa (terceira linha de defesa), mensalmente, a documentação é revista por um militar designado chamado de relator (quarta linha de defesa), o controle interno da própria unidade (quinta linha de defesa) e o Centro de Controle Interno da Marinha (sexta linha de defesa), este último órgão de assessoria do Comandante da Marinha.

Como a gama de tarefas inerentes ao gestor financeiro, requer muitas vezes conhecimento e experiência, diversos riscos podem levá-lo a situações de explicações aos órgãos de controle e até declarado em alcance, muitas das vezes por erros materiais. Com o intuito de sintetizar os problemas inerentes a função e auxiliar o gestor na forma de fazer um gerenciamento de riscos, o presente trabalho de pesquisa visa responder a seguinte questão: **Como criar uma rotina de gestão de riscos na execução financeira da Marinha do Brasil?**

1.2 Suposição

Supõe-se que a adoção de ferramentas de gerenciamento de riscos, aplicadas na Execução Financeira da Marinha do Brasil, podem contribuir no fortalecimento dos controles internos da Entidade.

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Final

O objetivo final da presente pesquisa é de alcançar uma tabela modelo de gerenciamento de riscos de forma a mitigar, transferir, evitar ou aceitar possíveis deficiências apresentadas na execução financeira da Marinha do Brasil, servindo de base ao gestor financeiro e aos controladores internos.

1.3.2 Objetivos Intermediários

- a) Identificar os aspectos da Gestão de Riscos;
- b) Elucidar os riscos inerentes à execução financeira da Marinha do Brasil;
- c) Abordar as formas de mitigar, aceitar, transferir ou evitar os riscos inerentes; e
- d) Elaborar um modelo de gerenciamento de riscos, para a área de execução financeira da Marinha do Brasil, de forma a fortalecer seus padrões de controle interno.

1.4 Delimitação da Pesquisa

Propõe-se avaliar uma forma de compilar todos os riscos inerentes à área de execução orçamentário-financeira, tendo como base as notas de auditoria elaboradas pelo Centro de Controle Interno da Marinha, Acórdãos do TCU e outros documentos que auxiliem para a importância do estudo proposto e evidenciem respectivos aspectos de riscos.

1.5 Relevância do Estudo

A relevância da presente pesquisa torna-se necessária devido a complexidade que apresenta a função de gestor financeiro, dentro das diversas atribuições que o cargo o impõe, somados aos aspectos da constante observação, às normas legais ao acompanhamento rotineiro dos órgãos de controle interno e externo, além do controle social.

A possibilidade de elencar grandes riscos e permitir ao gestor, seja qual for o seu nível de experiência, de fazer um acompanhamento rotineiro e capaz de alcançar a máxima eficiência possível.

Em termos profissionais e acadêmicos, espera-se que seja de suma importância o alinhamento do conhecimento gerado nas Universidades e Instituições de Ensino acerca do gerenciamento de riscos, com as funções inerentes ao cargo de gestor financeiro na Marinha do Brasil.

2. METODOLOGIA

Iniciando o processo da questão metodológica utilizada nesta pesquisa, cabe mencionar uma breve explanação sobre metodologia, método e pesquisa, conforme Vergara (2005):

1) Metodologia - Entende-se por metodologia o conjunto de normas e ações destinadas a descrever um problema. Em geral, a metodologia é uma parte de pesquisa científica. Neste sentido, o cientista parte de uma hipótese como possível explicação de um problema e tenta encontrar uma lei que o explique. Entre a hipótese e a resolução final, o cientista deve seguir um caminho, ou seja, um método de pesquisa.

2) Método - é o conjunto das normas básicas que devem ser seguidas para a produção de conhecimentos que têm o rigor da ciência, ou seja, é um método usado para a pesquisa e comprovação de um determinado conteúdo.

3) Pesquisa - é um conjunto de ações que visam a descoberta de novos conhecimentos em uma determinada área. No meio acadêmico, a pesquisa é um dos pilares da atividade universitária, em que os pesquisadores têm como objetivo produzir conhecimento para uma disciplina acadêmica, contribuindo para o avanço da ciência e para o desenvolvimento social.

O presente projeto de pesquisa foi desenvolvido de acordo com as Normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), conforme normas NBR 14724 / 2011, NBR 10520 / 2002, NBR 15287 / 2011, NBR 6034 / 2004 e NBR 6023.

2.1 Tipos de Pesquisa

Segundo Vergara (2005), existe vários tipos de pesquisa, com diferentes taxionomias. No entanto, a autora propõe dois critérios básicos. São eles: quanto aos fins e quanto aos meios.

2.1.1 Quanto aos Fins

Seguindo esta classificação a presente pesquisa enquadra-se quanto aos fins a que se destina como do tipo descritiva e aplicada. Descritiva porque expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, como se podem mencionar as tarefas dos gestores financeiros da Marinha do Brasil. Aplicada porque é motivada pela necessidade de resolver problemas reais, portanto, com finalidade prática, demonstrada através de pesquisas e modelos de ações que podem ser utilizados no cotidiano do gestor.

2.1.2 Quanto aos Meios

Quanto aos meios, Vergara (2005) classifica como pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post fact, o participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Estes tipos de pesquisa, segundo a autora, não são mutuamente excludentes.

O presente trabalho classifica-se, como uma pesquisa bibliográfica, pois foi desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e legislações acerca do problema apresentado e pesquisa documental, pois se baseia em documentos normativos da Marinha do Brasil, e, durante o desenrolar da pesquisa foi utilizado o estudo de caso, pois segue à observação de fatos que ocorrem no cotidiano da área estudada, e, finalmente, à análise e interpretação desses dados.

2.2 Coleta de Dados

Na pesquisa bibliográfica foram utilizados livros e consultas a *sites* da *Internet*. Na pesquisa documental foram utilizados relatórios de auditoria, normas da Marinha do Brasil e relatórios extraídos pelo Tesouro Gerencial.

2.3 Universo da Pesquisa

2.3.1 Universo

O universo da pesquisa está referido na literatura que aborda o Gerenciamento de Riscos, nas normas e relatórios emitidos em nome das Organizações Militares da Marinha do Brasil.

2.3.2 Amostra

A amostra basicamente é realizada através de relatórios extraídos do sítio do Tesouro Gerencial, de forma a verificar e comentar situações encontradas no universo pesquisado.

2.4 Tratamento dos Dados

Os dados da presente pesquisa são totalmente fidedignos à realidade enfrentada pelo gestor financeiro no desenrolar de suas funções, assim como, aos seus riscos envolvidos. A pesquisa está limitada por características de uma abordagem qualitativa e quantitativa dos dados.

2.5 Limitações do Método

As limitações da presente pesquisa devido a registros e situações específicas da execução financeira da Marinha do Brasil tornam-se adequadas unicamente para profissionais atuantes nesta área. E, para a correta utilização dos estudos desta pesquisa, é um grande limitador, para sua aplicação, treinamento em cursos básicos do programa Tesouro Gerencial.

3. UMA PESQUISA SOBRE GESTÃO DE RISCOS

3.1 Introdução

A pesquisa sobre gestão de riscos tem se tornado um tema muito divulgado nas instituições que almejam trabalhar com baixa probabilidade de alterações no seu planejamento, dentro de todos os níveis da organização, seja operacional, tático ou estratégico, conseguirem na maior parte dos casos, evitar perdas, prejuízos e retardamentos de suas tarefas e processos.

Segundo Hubbard (2009), a gestão de riscos teve seu início registrado desde o período em que os líderes de clãs optaram por reforçar muralhas, realizar alianças com outras tribos ou estocar recursos para o futuro. Práticas relacionadas com a mitigação de riscos existiam na antiga Babilônia, a exemplo de indenizações em caso de perdas por roubos e inundações, ou a seleção, feita pelos primordiais banqueiros, de devedores com maior capacidade de honrar seus empréstimos.

O desenvolvimento da teoria da probabilidade, no século 21 abriu caminho para o uso de métodos quantitativos na gestão de riscos. Entretanto, até meados do Século 20, isso estava limitado a setores específicos, como seguros, mercado financeiro e saúde pública (HUBBARD, 2009).

No campo acadêmico, a obra “Risk, Uncertainty and Profit”, publicada em 1921 por Frank Knight, torna-se referência mundial no campo da gestão de riscos, especialmente por estabelecer conceitos, definir princípios e introduzir alguma sistematização ao tema (FRASER e SIMKINS, 2010).

No Brasil, somente em 2009 é publicada a norma técnica ISO 31.000 *Risk management – Principles and guidelines*, que provê princípios e boas práticas para um processo de gestão de riscos corporativos, aplicável a organizações de qualquer setor, atividade e tamanho (ABNT, 2009). O modelo preconizado na ISO 31.000 aprimorou os conceitos, as diretrizes e as práticas recomendadas em normas técnicas de aplicação local que a precederam como a AS/NZS 4360.

3. UMA PESQUISA SOBRE GESTÃO DE RISCOS

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização sem fins lucrativos, dedicada exclusivamente à promoção da governança corporativa no Brasil. É o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional. Desde 1999, o IBGC publica, revisa e atualiza o “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, no qual existem também recomendações sobre práticas relacionadas à gestão de riscos.

3.2 Fatores Relevantes dos Riscos na Área Orçamentário-Financeira

Dentro da área orçamentário-financeira pública, a figura do gestor assume diversas responsabilidades frente ao erário. O gestor financeiro, de forma detalhada, é o administrador dos créditos provisionados ou oriundos de destaque de crédito, do recurso financeiro recebido por sub-repasse, da contabilidade da organização, do acompanhamento correto das compras públicas, do recolhimento de impostos na fonte quando do pagamento, do gerenciamento de empenhos inscritos em Restos a Pagar, dentre outras atribuições.

Durante o recebimento do crédito é primordial a verificação do Programa de Trabalho Resumido (PTRES), a fim de verificar a correta destinação do recurso, aprovado na Lei Orçamentária Anual, frente às necessidades apresentadas pela Instituição. Esta verificação deve-se valer, mesmo para os créditos discricionários, pois em consulta ao PTRES o gestor irá chegar ao Programa de Trabalho, que consiste em uma codificação numérica, que evidencia onde e como deverão ser comprometidos os recursos de fato, implicitamente, evidenciando a questão do interesse público, afastando a discricionariedade do gestor.

Enfim, todo o gerenciamento dos recursos, sejam contábeis ou financeiros, são de suma importância para o gerenciamento da organização, com tudo, como estamos nos referindo com recursos públicos, todo acompanhamento e cumprimento de normas e leis são primordiais para o trabalho do gestor público.

3. UMA PESQUISA SOBRE GESTÃO DE RISCOS

3.3 Os Aspectos Indicados para Evitar Condições de Risco

O pensamento do gerenciamento de riscos está intimamente ligado à prevenção do impacto ou possível impacto que possa vir a afetar a consecução dos objetivos anteriormente traçados pela administração. Segundo Brito (2007, p. 03) o risco compreende: “a possibilidade de um evento, que nos afete negativamente, acontecer”.

Conforme se pode observar, por esse viés o risco é visto sob o aspecto negativo de seus impactos, nesta mesma esteira, de acordo com Santos (2002, p. 23), “risco é o grau de incerteza em relação à possibilidade de ocorrência de um determinado evento, o que, em caso afirmativo, redundará em prejuízos. Assim, risco é a possibilidade de perda decorrente de um determinado evento”. Desta forma podemos concluir que para estes autores o risco está ligado a eventualidades no ambiente, trazem consequências negativas aos processos das organizações.

Segundo a ISO 31000 a Gestão de Riscos pode ser definida em cinco atividades:

- Identificação: o ponto de partida é descobrir os riscos e defini-los com algum detalhamento e em um formato estruturado.
- Avaliação: Os riscos são avaliados quanto à probabilidade e o impacto de sua ocorrência.
- Tratamento: Uma abordagem para o tratamento de cada risco deve ser definida, que em alguns casos pode ser não fazer nada. Isso requer uma análise da aceitabilidade do risco, podendo requerer um plano de ação para prevenir, reduzir ou transferir o risco.
- Monitoramento: Um processo contínuo de revisão é essencial para uma gestão de riscos proativa, reavaliando os riscos e monitorando a situação dos tratamentos e controles implementados.
- Comunicação: A comunicação em cada uma destas quatro etapas anteriores é parte fundamental para um processo de tomada de decisão efetivo na gestão de riscos.

Portanto, em um momento onde as organizações tendem a buscar a excelência da gestão, esta pesquisa ganha força e é direcionada para uma área de grande relevância na Marinha do Brasil, a área orçamentário-financeira.

3.4 Controle Interno

A definição de controle é aplicada em várias áreas da vida, sendo que na esfera privada o administrador pode empregar o controle da maneira como melhor lhe convir. Entretanto, quando se trata de administrar a coisa pública, é diferente. Os atos do agente público são restritos à lei. De acordo com o princípio da legalidade o agente público só pode fazer aquilo que tiver expresso na lei, ou seja, ele é apenas um executor do que a lei determina.

O controle serve para fiscalizar, acompanhar, verificar se tudo está sendo feito de acordo com a lei. DI PIETRO (1998, p. 488): "O controle constitui poder-dever dos órgãos a que a lei atribui essa função, precisamente pela sua finalidade corretiva; ele não pode ser renunciado nem retardado sob pena de responsabilidade de quem se omitiu".

Pode-se entender que o controle interno é uma ferramenta de apoio do controle externo (executado pelo Tribunal de Contas). No caso das prefeituras municipais existe o cargo de agente de controle interno, que é responsável por acompanhar se as metas e objetivos estão sendo cumpridas, e mais, da melhor maneira possível, sendo eficiente e com o foco no que é melhor para a sociedade.

Além dos conceitos de controle interno, existem os conceitos de sistema de controle interno que segundo Cavalheiro e Flores (2007, p.28) consistem em sua essência, na fiscalização que realizam mutuamente as unidades administrativas, cujas funções se encontram organizadas de tal forma que um processo, decisão ou tarefa não possa ser tomado por um setor sem que outro o acompanhe e/ou revise, desde que sem entraves ao processo.

A principal função do controle interno é a detecção de falhas em procedimentos. Podem ser eles irregularidades ou desvios de finalidades. O controlador interno tem o dever de garantir que os servidores cumpram suas funções observando os princípios da administração pública, a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. O controle serve para otimizar os processos da administração, para que os

3. UMA PESQUISA SOBRE GESTÃO DE RISCOS

gestores cumpram ao que foi programado pela LOA e LDO, trabalhando com eficiência, eficácia e efetividade.

As funções básicas do controle interno são as seguintes: organização, procedimentos e métodos, informações, recursos humanos e auto avaliação. Tudo isso gira em torno de que o controle interno está comprometido diretamente com o cumprimento de metas e objetivos da administração (NASCIMENTO, 2013).

Sendo assim, cumpre destacar a importância do controle interno, em todos os processos administrativos, mas como cada tarefa da organização é extensa, nos próximos capítulos entraremos na essência deste trabalho que está intrinsecamente voltada à gestão de execução financeira da Marinha do Brasil.

4. DADOS SOBRE A MARINHA DO BRASIL

4.1 Introdução

Mais antiga Força Armada a operar no país, a Marinha do Brasil atua na defesa das águas marítimas e fluviais nacionais desde o século XVIII, à época do período colonial.

Além de históricos, são amplos os interesses marítimos brasileiros. Dono da maior bacia hidrográfica do planeta, o país tem 4,5 milhões de km² de área marítima e um litoral de 7,4 mil quilômetros de extensão.

Mais recentemente, o potencial de riquezas provenientes do mar ganhou nova dimensão com a descoberta e exploração de jazidas de petróleo em águas profundas na área conhecida como Pré-Sal.

Cabe à Marinha desenvolver uma ampla estratégia de monitoramento e controle para a proteção do litoral do país, bem como fortalecer o conhecimento sobre o meio ambiente marítimo e posicionar os meios operacionais disponíveis para responder prontamente a eventuais crises ou emergências no mar territorial brasileiro.

Além disso, a Marinha desenvolve diversas atividades sociais em locais isolados como a Amazônia, levando procedimentos de saúde a populações ribeirinhas e fazendo o patrulhamento fluvial em regiões fronteiriças, na prevenção a crimes transnacionais e à exploração ilegal de recursos naturais. A Marinha do Brasil conta, atualmente, com mais de 70 mil homens e mulheres.

4.2 A Missão e a Visão da Marinha do Brasil

A Marinha do Brasil tem como missão: Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a Defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para o apoio à Política Externa. (Marinha do Brasil, 2009)

4. DADOS SOBRE A MARINHA DO BRASIL

E tem como visão do futuro: “A Marinha do Brasil será uma Força moderna, aprestada e motivada, com alto grau de independência tecnológica, de dimensão compatível com a estatura político-estratégica do Brasil no cenário internacional, capaz de contribuir para a defesa da Pátria e salvaguarda dos interesses nacionais, no mar e em águas interiores, em sintonia com os anseios da sociedade”. (Marinha do Brasil, 2019)

4.3 A Estrutura da Marinha do Brasil

A Marinha do Brasil possui cerca de duzentas organizações militares, onde o seu conjunto forma o chamado poder naval, composto por todos os meios navais, aeronavais, de fuzileiros navais, além de toda parte logística capaz de subsidiar a atividade fim da força. Dentre a atividade meio, o Comando da Marinha possui como Órgão de assistência direta e imediata ao Comandante da Marinha, o Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR), órgão responsável por exercer e responder pelo controle interno dentro da Instituição.

4.4 O Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR)

Com sede na cidade do Rio de Janeiro, RJ, criado em dia 5 de outubro de 2012, pela Portaria Ministerial nº 509, de 29 de outubro de 2012. O CCIMAR sucede, por transferência de subordinação, a Diretoria de Contas da Marinha, criada pela Portaria Ministerial nº 246, de 25 de setembro de 1998, que sucedeu por transformação, o Serviço de Auditoria da Marinha (SAMA), criado pelo Decreto nº 74.044, de 10 maio de 1974.

Sua organização e atividades estão estruturadas e regidas pelo Regulamento aprovado pela Portaria nº 355/MB, de agosto de 2015. Atualmente está situado no andar térreo do Edifício Almirante Gastão Motta, no centro da Cidade do Rio de Janeiro.

O CCIMAR tem como missão: “Assessorar o Comandante da Marinha e planejar, dirigir, coordenar e executar as atividades de Controle Interno.”.

4. DADOS SOBRE A MARINHA DO BRASIL

4.4.1 As Atividades do CCIMAR

Para a consecução de seu propósito cabem a CCIMAR as seguintes atividades:

- a) Planejar, dirigir, coordenar e executar as atividades de Controle Interno, por meio da realização de auditoria, análise e apresentação de contas no âmbito do Comando da Marinha;
- b) Orientar as OM, em função das atividades de auditoria, análise e apresentação de contas, quanto às boas práticas de gestão, visando à utilização dos recursos financeiros e patrimoniais da MB com regularidade e efetividade;
- c) Orientar e apoiar tecnicamente as Unidades Jurisdicionadas (UJ) Apresentadoras de Contas ao longo do exercício e, em especial, por ocasião da preparação dos processos de contas anuais, a ser encaminhados ao Tribunal de Contas da União (TCU);
- d) Coordenar, analisar e encaminhar ao TCU os processos de contas das UJ;
- e) analisar e homologar os processos e os atos relativos ao pessoal da MB, visando ao cumprimento das normas e procedimentos dos sistemas do TCU;
- f) Orientar tecnicamente e administrar as atividades inerentes à qualificação e aprimoramento do pessoal, relacionadas aos assuntos de Controle Interno e Externo na MB;
- g) Coordenar e fiscalizar o cumprimento das diligências e demais solicitações de informações encaminhadas ao Controle Interno da MB;
- h) Promover os ajustes de contas e indenizações à Fazenda Nacional;
- i) Manter intercâmbios com os demais Órgãos de Controle Interno e Externo da Administração Federal;
- j) Representar a MB no Conselho de Controle Interno do Ministério da Defesa (CCI-MD);
- k) Apoiar, no que lhe for solicitado, o Controle Externo no exercício de sua Missão Institucional;
- l) Controlar a situação de Quitação com a Fazenda Nacional (QFN) do pessoal da MB; e
- m) Assessorar o Conselho Financeiro e Administrativo da Marinha (COFAMAR) nos assuntos designados ao CCIMAR.

4. DADOS SOBRE A MARINHA DO BRASIL

4.4.2 Pesquisa de Campo Junto ao CCIMAR

Com o intuito de refinar as informações que foram solicitadas ao CCIMAR, alguns questionamentos sobre o dia-a-dia dessa OM, de suma importância para os objetivos desta pesquisa.

O planejamento de auditorias é realizado no ano imediatamente anterior à sua execução, diante de um histórico de constatações, ou de emissões de notas de auditoria, a materialidade e a relevância são primordiais para a periodicidade das verificações. Em um exercício, através da auditoria contínua, o CCIMAR busca fazer a triagem de cem por cento das OM.

Os sistemas normalmente utilizados pelos auditores são: o SIAFI operacional, o Portal da Transparência, o Siga Brasil e o Tesouro Gerencial. Perguntado sobre as três maiores constatações na área de execução financeira, em 2018, foram apresentados: a) a não utilização do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG); b) Disponibilidade de recursos provenientes de destaque de crédito; e c) prolongamento de saldos de empenhos inscritos em restos a pagar.

O principal problema para a não utilização do SIASG para emissões de empenho está no fator controle que o sistema faz em relação ao processo licitatório, pois o operador para conseguir empenhar, possui diversas restrições impostas pelo sistema que não são apresentadas no SIAFI, como por exemplo: o controle de quantidades licitadas, a emissão de nota de empenho dentro do prazo de vencimento da ata de registro de preços, o valor unitário, os licitantes vencedores, a nomenclatura do item na licitação dentre outros. Quanto à disponibilidade de recursos provenientes de destaques de crédito, este tema carece de suma importância, pois envolve o recebimento de recursos de outros Órgãos, cabendo um “zelo” e celeridade pela execução do montante confiado. Em relação aos montantes inscritos em Restos a Pagar, sabe-se que esses saldos, têm prazo de bloqueio até 30 de junho do segundo ano subsequente à sua inscrição. Além do prazo para sua utilização cabe mencionar que caso o fornecedor não entregue o material ou

4. DADOS SOBRE A MARINHA DO BRASIL

serviço, o cancelamento do empenho ocasiona no cancelamento do crédito, o que significa que ele não pode ser reaproveitado para comportar outra despesa, gerando-se um desperdício do orçamento.

Observando a importância das verificações acima expostas, foi complementado o questionário, com situações propostas nesta pesquisa, buscando-se obter informações sobre a periodicidade de acompanhamento, caso sejam aplicadas, conforme descritas no quadro abaixo:

Quadro 1: Tabela de Verificações Questionadas ao CCIMAR.

| Verificação | Periodicidade |
|--|---|
| Plano de Trabalho x Despesa Empenhada | Não realizada |
| Limites de Dispensa de Licitação | Trimestralmente |
| Empenhos a Liquidar | Trimestralmente |
| Empenhos Liquidados a Pagar | Trimestralmente |
| Classificação Contábil | Bimestralmente |
| Centro de Custos | Responsabilidade da Diretoria de Finanças da Marinha (DFM) |
| Recolhimento de GPS x Informação da GFIP | Responsabilidade da Diretoria de Administração da Marinha (DAAdM) |
| Restos a Pagar Não Processados | Semestralmente |
| Montantes Cancelados de Restos a Pagar | Quadrimestralmente |

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Em face do levantamento acima, esta pesquisa apresentará no próximo capítulo a possibilidade de um acompanhamento contínuo, através da ferramenta Tesouro Gerencial, de todas as Unidades Gestoras da Marinha, no que tange as verificações que serão explanadas conforme os riscos impostos no cotidiano da execução financeira.

4. DADOS SOBRE A MARINHA DO BRASIL

4.5 O Processo da Execução Financeira da Marinha do Brasil

A Execução Financeira, na Marinha do Brasil, consiste na operacionalização do crédito e financeiro oriundos do governo federal ou do próprio fundo naval, previsto no orçamento, através da emissão de notas de empenho, liquidação e pagamento que formam as fases da despesa. É uma conta de gestão, de caráter permanente, que possui dentre outras finalidades a de concretizar compromissos com fornecedores e, após a execução do objeto avençado, emitir os pagamentos.

As atividades de execução da financeira interagem com diversas áreas administrativas dentro da organização, como: orçamento, compras, planejamento, recursos humanos, logística, contabilidade, controle interno dentre outras. De certa forma, os aspectos legais devem ser rigidamente observados, enfatizando-se a área de compras, aos aspectos contábeis de auxílio à mensuração de custos e lançamentos contábeis dentre outras responsabilidades.

Conjunto de atividades, devidamente integradas, que tem por finalidade executar, acompanhar e controlar ingressos e dispêndios, inclusive os restos a pagar, previstos e fixados para a Marinha na Lei Orçamentária Anual (LOA).

As OM subsidiadas com os créditos oriundos do Orçamento Geral da União (OGU) serão cadastradas no SIAFI como Unidades Gestoras (UG), para efeito destas Normas. (SGM-301)

Na Marinha do Brasil, o militar ou servidor civil que é o responsável por desempenhar as atividades da execução financeira é chamado de gestor financeiro que tem a função de assessorar e de responder solidariamente com o Ordenador de Despesas sobre as atividades afetas à função. Esta função tem uma gama de responsabilidades e desafios que carecem de um acompanhamento contínuo, capaz de combater aos riscos que comprometem a legalidade das ações seja por equívocos materiais ou erros intencionais.

4.5.1 A Rotina da Execução Financeira da Marinha do Brasil

A Execução Financeira, na Marinha do Brasil (MB), consiste prioritariamente no processo de operacionalização do compromisso da Administração Pública frente a um credor, e posteriormente a quitação da dívida em contrapartida à entrega do objeto e a incorporação do material ou serviço à Organização Militar.

Este processo possui diversas responsabilidades geradas sob a competência de um Gestor, chamado na MB, de Agente Financeiro, que tendo como referência os ensinamentos de controle interno equipara-se à primeira linha de defesa. O gestor auxiliado por seus subordinados detém como plataforma de trabalho o Sistema de Administração Financeira (SIAFI) onde são feitos os lançamentos de empenho, liquidação e pagamento.

Cabe lembrar que a emissão da nota de empenho, é a fase inicial da despesa, é o primeiro lançamento, é o compromisso da Administração Pública perante o fornecedor e esse procedimento requer diversos cuidados para que tudo ocorra dentro da legalidade e dentro das normas de contabilidade pública.

Na segunda fase da despesa, a liquidação consiste na afirmação do direito do credor em receber o pagamento, através da apresentação de um documento de despesa, normalmente uma nota fiscal, que comprove a entrega do material ou a execução do serviço. Nesta fase, quando os dados são inseridos no SIAFI, esta operação gera informações contábeis e de custos.

Para todos os procedimentos inseridos no SIAFI, são realizados lançamentos contábeis em contrapartida, como por exemplo, quando há um lançamento de uma nota fiscal de material para estoque, isso resulta em um movimento credor na conta “contas a pagar a fornecedores” e um movimento devedor na conta “Estoques”, de forma automática, que em caso de erro ou desconhecimento, podem gerar inconsistências contábeis e problemas futuros ao gestor.

O Governo Federal tem dado importância para a mensuração dos custos decorrentes dos gastos públicos onde a Secretaria do Tesouro Nacional através do Sistema de Informação de Custos (SIC), mantém o acompanhamento constante desses lançamentos.

Durante a fase de liquidação da despesa, o Agente Financeiro detém a responsabilidade de fazer constar, no SIAFI, na aba “Centro de Custos” o código correspondente ao Centro de Consumo (Setor da Unidade responsável pela apropriação do custo) que utilizou o material ou serviço, mantendo a atenção para que em caso de erro, não haja uma informação distorcida, como exemplo, inserção de centro de custo trocado ou mês de fato gerador errado.

Na terceira fase da despesa, temos a efetivação do pagamento onde o financeiro é recebido pelo credor na conta corrente informada. Nesta etapa a preocupações do gestor, estão voltadas, para a correta emissão da chamada Ordem Bancária, documento que autoriza a saída de recursos financeiros da Secretaria do Tesouro Nacional, para a conta informada pelo credor.

Para a correta emissão de Ordem Bancária, devem ser observadas as normas de recolhimento de tributos, em regra a Instrução Normativa 1.234/2012 da Receita Federal do Brasil que versa sobre o regime de tributação e recolhimento do Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF) e as isenção de recolhimento previstas na fonte referente às empresas que se enquadram no regime do Simples Nacional.

5. FUNÇÕES DO TESOIRO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA

5.1 Introdução

O Tesouro Gerencial foi desenvolvido com arquitetura BI (*Business Intelligence*). Os sistemas BI facilitam a análise de grandes volumes de dados complexos, provendo a habilidade de visualizar os dados a partir de muitas perspectivas, com vários níveis de detalhe. O banco de dados do sistema (DW — *Data Warehouse*) armazena os dados que serão utilizados pelo sistema, num formato otimizado para o processamento analítico.

A Plataforma do Tesouro Gerencial provê as ferramentas para análise dos dados e geração de relatórios. A nova ferramenta possui uma grande quantidade de possibilidades, permitindo o cruzamento de dados provenientes dos lançamentos contábeis com dados originários de documentos contábeis.

A modelagem da nova ferramenta é multidimensional, permitindo que em um mesmo relatório seja possível relacionar atributos relacionados a saldos contábeis, campos de documentos e campos de tabelas.

O Tesouro Gerencial é acessado pela internet, permitindo a elaboração de relatórios baseados em dados do SIAFI com mais flexibilidade e possibilidades bastante superiores de análise, associação, combinação, filtragem e apresentação do que o SIAFI Gerencial. A elaboração desses relatórios se faz por meio da utilização de diversos tipos de objetos, que representam os dados do SIAFI.

O próprio relatório (equivalente à consulta construída do SIAFI Gerencial) é um objeto, o que permite uma gestão das consultas da unidade parecida com a manipulação de arquivos. Ele pode ser copiado, renomeado, movido, gravado em pastas etc.

O Tesouro Gerencial possibilita a extração de informação baseada no documento de lançamento contábil. Logo, é possível realizar consultas de acordo com múltiplos aspectos presentes nesses documentos, como: conta contábil, fonte do recurso, programa de trabalho, favorecido do documento, data de emissão etc.

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

Podemos descobrir, por exemplo, o que foi empenhado, liquidado, pago ou inscrito em restos a pagar para qualquer empresa, em qualquer unidade gestora, em qualquer período, em qualquer ação orçamentária e qual foi a finalidade do gasto.

O Tesouro Gerencial é uma ferramenta indispensável à automação do acompanhamento da gestão orçamentária e financeira no âmbito da União. Desta forma, esta pesquisa mostrará a seguir, algumas formas de pesquisas, importantes para o acompanhamento da execução orçamentária e financeira da Unidade Gestora, importantes para o gestor financeiro, assim como, para os profissionais de controle interno.

5.2 Verificação do Correto Enquadramento da Despesa Frente à Aquisição Pretendida

Um dos maiores desafios do gestor financeiro é alinhar as necessidades da organização ao princípio orçamentário da legalidade, onde a despesa deve estar prevista na Lei Orçamentária Anual (LOA), aprovada pelo Poder Legislativo e sancionada pelo Presidente da República.

Neste caso as despesas vêm determinadas ao cumprimento de um Programa de Trabalho, um código numérico representado por 17 números, que formam a função, subfunção, programa, ação do governo e localidade para aplicação do recurso, de forma que evite discricionariedade em seu gasto.

Assim, cabe ao gestor público o cumprimento da determinação legal do dispêndio, normalmente a maior limitação de discricionariedade ocorre nos destaques de crédito e nas Emendas Parlamentares, o primeiro caso consiste no recebimento de recursos de outro Órgão e no segundo caso, são recursos destinados a atender demandas pontuais dos órgãos e são concedidos por parlamentares que são conseguidos por parlamentares através de modificações no orçamento.

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

Então através do Tesouro Gerencial, podemos realizar um acompanhamento de todos os créditos provisionados à Unidade, conforme o relatório baixo:

No 1º Quadrante, incluir: Unidade Gestora Executora, Item de Informação (Provisão Recebida e Destaque Recebido), Mês de Referência (última carga).

No 3º Quadrante, incluir: Ação de Governo, Plano Interno, Plano Orçamentário, Item de Informação e Saldo (Item de Informação).

Figura 1: Relatório de verificação de Plano Orçamentário.

| FILTRO DO RELATÓRIO | | | | |
|---|------|----------------------|-----------------|-------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> UG Executora Na Lista (665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS) | | | | |
| <input type="checkbox"/> Item Informação Na Lista (PROVISAO RECEBIDA) | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Mês Lançamento = Última Carga | | | | |
| PAGINAR POR: nenhum | | | | |
| | | | Métrica | Saldo R\$ (Item Informação) |
| Ação Governo | PI | Plano Orçamentário | Item Informação | |
| <Ação Governo> | <PI> | <Plano Orçamentário> | | <Saldo R\$ (Item Informação)> |

Fonte: Tesouro Gerencial.

A seguir na próxima figura, já temos o relatório executado, podendo ser exportado para melhor operabilidade na extensão de arquivo xls.

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

Figura 2: Exportação do relatório de Plano Orçamentário.

| DETALHES DO RELATÓRIO | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------|--|-------|----|-----|------|------|------|-------------------|------------------|
| Filtro do relatório: ((UG Executora) = 665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS) E ((Item Informação) = PROVISAO RECEBIDA) E ((Mês Lançamento = Última Carga (para filtro))) | | | | | | | | | | | |
| DETALHES DO PROMPT | | | | | | | | | | | |
| Prompt 1: UG Executora 665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS | | | | | | | | | | | |
| Linhas de dados: 17 | | | | | | | | | | | |
| Ação Governo | PI | Plano Orçamentário | | | | | | | | Métrica | Saldo R\$ (Item) |
| | | | | | | | | | | 15 | |
| | | | | | | | | | | PROVISAO RECEBIDA | |
| 2000 | ADMINISTRAÇÃO DA UNIDADE | H200020ZIHQ | DOTACAO DE EQPTOS E MAT.PERMANENTES DE SAUDE | 52131 | 05 | 122 | 2108 | 2000 | EIND | EMENDA INDIVIDUAL | 1.090.000,00 |
| | | H200MN0Z136 | MANUTENCAO | 52131 | 05 | 122 | 2108 | 2000 | 0001 | MANUTENCAO GERAL | 98.500,00 |
| | | H200MN0ZIHQ | CUSTEIO DE DESPESAS DE MANUTENCAO | 52131 | 05 | 122 | 2108 | 2000 | EIND | EMENDA INDIVIDUAL | 0,00 |
| | | N200MN00136 | DESPESAS ADMINISTRATIVAS - MANUTENCAO | 52131 | 05 | 122 | 2108 | 2000 | 0001 | MANUTENCAO GERAL | 15.000,00 |
| | | Q2000300136 | BOLSAS A ESTAGIARIOS | 52131 | 05 | 122 | 2108 | 2000 | 0001 | MANUTENCAO GERAL | 2.173,60 |

Fonte: Tesouro Gerencial.

Após a exportação o gestor e/ou auditor conseguirá acompanhar qual Programa de Trabalho que de fato a organização terá que cumprir, evitando erros em destinações para as despesas não previstas na Lei Orçamentária Anual.

5.3 Verificação de Limites de Dispensa de Licitação por Valor

As contratações por dispensa de licitação requerem um importante acompanhamento, pois a licitação é a regra, e seu afastamento deve ser revestido por justificativas encorpadas pela Administração Pública.

Cabe salientar que a Lei nº. 8.666/93, no seu art. 3º, menciona: “A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração...”. Desta forma expressa está a preocupação de assegurar a igualdade, garantindo a participação do maior número de licitantes buscando a proposta mais vantajosa para a administração.

No artigo 24 da referida lei, permite-se, desde que justificadamente, a dispensa de licitação, constante em trinta e cinco incisos. Desta forma, cabe ao gestor financeiro,

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

realizar o acompanhamento destas divisões, tendo atenção às contratações repetitivas de fornecedores e diversas contratações como o mesmo sub elemento da despesa, caracterizando fracionamento.

Neste caso, o relatório abaixo tem o objetivo de manter o monitoramento das aquisições por dispensa, dentro de cada inciso da Lei 8.666/93:

No 1º Quadrante, incluir: Unidade Gestora Executora, Item de Informação (Despesas Empenhadas – Controle de Empenho), Mês de Referência (última carga) e NE – Modalidade de Licitação (06 – Dispensa de Licitação).

No 2º Quadrante, incluir: Natureza de Despesa Detalhada.

No 3º Quadrante, incluir: Inciso NE CCor, Favorecido Doc, Item de Informação e Saldo (Item de Informação).

Figura 3: Relatório de verificação de limite de dispensa de licitação por valor.

FILTRO DO RELATÓRIO

UG Executora [Na Lista \(665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS\)](#)

Item Informação [Na Lista \(DESPESAS EMPENHADAS \(CONTROLE EMPENHO\)\)](#)

Mês Lançamento = Última Carga

NE - Modalidade Licitação [Na Lista \(06:DISPENSA DE LICITACAO\)](#)

PAGINAR POR: Natureza Despesa Detalhada

| | | Métrica | Saldo R\$ (Item Informação) |
|------------------|-------------------|-----------------|-------------------------------|
| Inciso NE CCor | Favorecido Doc. | Item Informação | <Item Informação> |
| <Inciso NE CCor> | <Favorecido Doc.> | | <Saldo R\$ (Item Informação)> |

Fonte: Tesouro Gerencial.

Após a emissão do relatório e exportá-lo para a extensão xls., o gestor poderá verificar o valor empenhado para cada empresa, por inciso e natureza de despesa detalhada.

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

Figura 4: Exportação do relatório de verificação de dispensa de licitação por valor.

DETALHES DO RELATÓRIO

Filtro do relatório:
({UG Executora} = 665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS) E ({Item Informação} = DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)) E ({Mês Lançamento = Última Carga (para filtro)}) E ({NE Modalidade Licitação} = 06:DISPENSA DE LICITACAO)

DETALHES DO PROMPT

Prompt 1: UG Executora
665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS

PAGINAR POR: Natureza Despesa Detalhada: 33903003:COMBUSTIVEIS E LUBRIF. P/ OUTRAS FINALIDADES

Linhas de dados: 1 | Colunas de:

| | | Métrica | Saldo R\$ (Item Informação) |
|-----------------|----------------|--|--|
| Inciso NE CCor | | | 29 |
| Favorecido Doc. | | | DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO) |
| 02 | 03592430000138 | TRAPAO COMERCIO DE MAQUINAS LTDA - EPP | 384,00 |

Fonte: Tesouro Gerencial.

5.4 Verificação de Empenhos a Liquidar

Durante o exercício financeiro a gestão dos créditos empenhados é essencial para alcançar os objetivos da organização, otimizar a utilização dos recursos e evitar a inscrição de créditos em restos a pagar desnecessariamente.

Muitas vezes o descumprimento contratual por partes dos fornecedores, tanto com o atraso da entrega ou a não entrega, pode gerar empenhos ociosos, imobilizando créditos e até gerando desperdícios, caso haja, a inscrição do empenho em restos a pagar e a sua anulação no ano seguinte.

Desta forma cabe ao gestor financeiro o gerenciamento e cobrança aos setores motivadores do empenho, uma justificativa pela permanência desses saldos.

O relatório proposto abaixo tem o objetivo de manter o acompanhamento dos empenhos, pelo mês da sua emissão e por subitem.

No 1º Quadrante, incluir: Unidade Gestora Executora, Conta Contábil (622920101), Mês de Referência (última carga) e Saldo (Conta Contábil).

**5. FUNÇÕES DO TESOURO
GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO
BRASIL**

No 2º Quadrante, incluir: Subitem.

No 3º Quadrante, incluir: Mês de Emissão NE CCor, Conta Corrente, Favorecido NE Ccor, Conta Contábil e Saldo (Conta Contábil).

Figura 5: Relatório de empenhos a liquidar.

FILTRO DO RELATÓRIO

- ⊗ **Conta Contábil (Número como texto)** Igual "622920101" ↓
E →
- ⊗ **UG Executora** Na Lista (665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS) ? ↑ ↓
E →
- ⊗ **Saldo R\$ (Conta Contábil)** Maior do que 0 ↑ ↓
E →
- ⊗ **Mês Lançamento = Última Carga** ↑

PAGINAR POR: Subitem [↔] [↑] [⊗]

| | | | Conta Contábil [↔] [↓] [↔] | <Conta Contábil> |
|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Mês Emissão NE CCor [↔] [→] [↔] | Conta Corrente [↔] [←] [→] [↔] | Favorecido NE CCor [↔] [←] [↔] | Métrica [↔] [↑] [↔] | Saldo R\$ (Conta Contábil) [↔] |
| <Mês Emissão NE CCor> | <Conta Corrente> | <Favorecido NE CCor> | | <Saldo R\$ (Conta Contábil)> |

Fonte: Tesouro Gerencial.

Após a emissão do relatório e exportá-lo para a extensão xls., o gestor poderá acompanhar o saldo imobilizado em favor de cada empresa, por número de nota de empenho, por mês de emissão e por sub elemento.

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

Figura 6: Exportação do relatório de empenhos a liquidar.

| DETALHES DO RELATÓRIO | | | | |
|---|----------------|--------------------|--------------------------------|------------|
| Filtro do relatório: {{{Conta Contábil}} ({{Número como texto}} = "622920101") E ({{UG Executora}} = 665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS) E ({{Saldo R\$ (Conta Contábil)}} > 0) E ({{Mês Lançamento = Última filtro}}) | | | | |
| DETALHES DO PROMPT | | | | |
| Prompt 1: UG Executora 665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS | | | | |
| PAGINAR POR: Subitem: 8:APAR,EQUIP,UTENS,MED,,ODONT,LABOR,HOSPIT. Linhas de dados: 33 Colun: | | | | |
| Mês Emissão NE CCor | Conta Corrente | Conta Contábil | 622920101 | |
| | | | = EMPENHOS A LIQUIDAR | |
| | | Favorecido NE CCor | Saldo R\$ (Conta Contábil) | |
| FEV/2019 | 2019NE00092208 | 03135637000183 | SD INDUSTRIA E COMERCIO ETRELI | 110.000,00 |

Fonte: Tesouro Gerencial.

5.5 Verificação de Empenhos Liquidados a Pagar

Após a liquidação dos empenhos, ou seja, após a ratificação da Administração da existência do recebimento do material ou serviço, e do reconhecimento da dívida junto ao credor, no SIAFI, cabe ao gestor fazer um acompanhamento detalhado da necessidade de financeiro por fonte de recurso.

Ocorre que a liquidação é realizada através de lançamentos no SIAFI, e o operador equivocadamente, pode realizar um lançamento não condizente com o valor descrito na nota fiscal ou alguma nota fiscal estar liquidada no sistema, também por algum erro administrativo e não se encontrar fisicamente aguardando o pagamento.

Desta forma o gestor financeiro deve, em um curto espaço de tempo, fazer a verificação das contas contábeis, despesas empenhadas liquidadas a pagar ou, em casos de empenhos de exercícios anteriores, a conta restos a pagar não processados a pagar, ambas no SIAFI, e checar juntamente as notas em aberto que se encontram fisicamente com o gestor.

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

Assim, a Diretoria de Finanças da Marinha, responsável pelo sub-repasse às Organizações Militares da Marinha do Brasil, não terá uma falsa informação quanto à necessidade de financeiro. Desta forma, dependendo do fluxo de notas da OM, é importante haver um relatório no Tesouro Gerencial, capaz de fazer um acompanhamento, da necessidade de financeiro, por fonte de recursos, conforme abaixo:

No 1º Quadrante, incluir: Unidade Gestora Executora, Item de Informação (Despesas Liquidadas a Pagar_Control de Empenho), Mês de Referência (última carga) e Saldo (Conta Contábil).

No 2º Quadrante, incluir: Fonte de Recursos Detalhada, Métrica e Autor Emenda Orçamento.

No 3º Quadrante, incluir: Categoria Econômica Despesa, Nota Empenho CCor, Favorecido NE Ccor, UG Executora e Saldo (Item de informação).

Figura 7: Relatório de empenhos liquidados a pagar.

FILTRO DO RELATÓRIO

- ⊗ **Item Informação** [Na Lista \(DESPESAS LIQUIDADAS A PAGAR\(CONTROLE EMPENHO\), RESTOS A PAGAR NAO PROCES. LIQUIDADOS A PAGAR\)](#) ↓
E →
- ⊗ **UG Executora** [Na Lista \(665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS\)](#) ⓘ ↑ ↓
- ⊗ **Saldo R\$ (Item Informação)** [Maior do que 0](#) ↑ ↓
E →
- ⊗ **Mês Lançamento = Última Carga** ↑

PAGINAR POR: Fonte Recursos Detalhada ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ | Métrica ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ | Autor Emendas Orçamento ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ

| | | | UG Executora ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ | <UG Executora> |
|--|--------------------------------|---------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Categoria Econômica Despesa ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ | Nota Empenho CCor ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ | Favorecido NE CCor ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ | Item Informação ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ ⓘ | <Item Informação> |
| <Categoria Econômica Despesa> | <Nota Empenho CCor> | <Favorecido NE CCor> | | <Saldo R\$ (Item Informação)> |

Fonte: Tesouro Gerencial.

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

Depois de gerado o relatório o Gestor e/ou o auditor, podem fazer um acompanhamento constante das despesas liquidadas a pagar, ou dos restos a pagar não processados liquidados a pagar, por credor, nota de empenho e fonte de recursos, checando à necessidade financeira com a física.

Figura 8: Exportação do relatório de empenhos liquidados a pagar.

DETALHES DO RELATÓRIO

Filtro do relatório:
 ((Item Informação) = DESPESAS LIQUIDADAS A PAGAR(CONTROLE EMPENHO), RESTOS A PAGAR NAO PROCES. LIQUIDADOS A PAGAR) E ((UG Executora) = 665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS (\$Saldo R\$ (Item Informação)) > 0) E ((Mês Lançamento = Última Carga (para filtro)))

DETALHES DO PROMPT

Prompt 1: UG Executora
 665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS

PAGINAR POR: Fonte Recursos Detalhada: 0100000000:RECURSOS ORDINARIOS Métrica: Saldo R\$ (Item Informação)

Autor Emendas Orçamento: 000000000000:SEM EMENDA

Linhas de dados: 88 | Colunas de dados:

| Categoria Econômica Despesa | Nota Empenho CCor | UG Executora | | 765720 HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS | |
|--------------------------------|-------------------------|--------------------|--|--|---|
| | | Favorecido NE CCor | NAO SE APLICA | 17 | 32 |
| | | | | DESTAQUE RECEBIDO | DESPESAS LIQUIDADAS A PAGAR(CONTROLE EMPENHO) |
| | -9 | -9 | NAO SE APLICA | | |
| | 765720000012019NE002800 | 07744539000102 | VITALPLAST COMERCIO DE PRODUTOS HOSPITALARES LTDA - ME | | 2.100,0 |
| | 765720000012019NE002864 | 04255249000107 | MEDICAL TRADE DE MARICA COMERCIO DE | | 2.240,7 |

Fonte: Tesouro Gerencial.

5.6 Verificação da Classificação Contábil

A classificação contábil é informada no SIAFI, pelo operador, durante a fase de liquidação da despesa. Este momento requer uma grande atenção, pois um lançamento equivocado pode distorcer o balanço patrimonial da Unidade Gestora. Desta forma, compete ao gestor e ao controle interno efetuar um acompanhamento, rotineiro desses lançamentos, de acordo com o relatório elaborado abaixo:

No 1º Quadrante, incluir: Unidade Gestora Executora, Item de Informação (Despesas Liquidadas e Restos a Pagar Não Processados), Mês de Referência (última carga), Classificação Contábil 1 (maior do que “zero” e diferente de “213110400”).

No 3º Quadrante, incluir: Doc - Lançado Por, Conta Corrente, Natureza de Despesa Detalhada, NS (nota de serviço), NS – Classificação Contábil 1, Item de Informação e Saldo (Item de Informação).

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

Figura 9: Relatório de verificação de conta contábil.

| FILTRO DO RELATÓRIO | | | | | | |
|--|------------------|------------------------------|------|---------------------------------|---------|--------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Item Informação Na Lista (DESPESAS LIQUIDADAS (CONTROLE EMPENHO), 44:RESTOS A PAGAR NAO PROCESSADOS LIQUIDADOS) ↓ <input type="checkbox"/> E → | | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> UG Executora Na Lista (665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS) ? ↑ ↓ <input type="checkbox"/> E → | | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Saldo R\$ (Item Informação) Maior do que 0 ↑ ↓ <input type="checkbox"/> E → | | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> NS - Classificação Contábil 1 (Código) Maior do que 0 ↑ ↓ <input type="checkbox"/> E → | | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> NS - Classificação Contábil 1 (Código) Não é igual a 213110400 ↑ ↓ <input type="checkbox"/> E → | | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Mês Lançamento = Última Carga ↑ | | | | | | |
| PAGINAR POR: nenhum | | | | | | |
| | | | | | | Item Informação |
| | | | | | | <Item Informação> |
| Doc - Lançado por | Conta Corrente | Natureza Despesa Detalhada | NS | NS - Classificação Contábil 1 | Métrica | Saldo R.\$ (Item Informação) |
| <Doc - Lançado por> | <Conta Corrente> | <Natureza Despesa Detalhada> | <NS> | <NS - Classificação Contábil 1> | | <Saldo R.\$ (Item Informação)> |

Fonte: Tesouro Gerencial.

Após gerado o relatório é importante, levar o documento para o excel formatado. No arquivo em xls., deverão ser colocados filtros de forma que consiga fazer um acompanhamento pela coluna da natureza de despesa detalhada (ND).

É interessante que o Gestor, já tenha uma tabela padronizada, que evidencie cada natureza de despesa frente à conta contábil que a representa. Desta forma basta através da coluna de natureza de despesa ir fazendo um acompanhamento em relação aos dados da coluna de classificação contábil.

Caso ache uma conta contábil com alguma natureza de despesa diferente, caberá ao gestor verificar no SIAFI CPR, através da NS, se a liquidação está realmente correta. Em caso negativo, basta fazer a modificação e automaticamente haverá a correção da conta no SIAFI.

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

Figura 10: Exportação do relatório de verificação de conta contábil.

| DETALHES DO RELATÓRIO | | | | | | | |
|---|--------------------------|----------------|------------|----------------------------|----------|-------------------------------------|-------------------------|
| Filtro do relatório: ((Item Informação) = DESPESAS LIQUIDADAS (CONTROLE EMPENHO), 44:RESTOS A PAGAR NAO PROCESSADOS LIQUIDADOS) E ((UG Executora) = 665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS) E ((Sak > 0) E ((NS - Classificação Contábil 1) (Código) <> 213110*00) E ((Mês Lançamento = Última Carga (para filtro))) | | | | | | | |
| DETALHES DO PROMPT | | | | | | | |
| Prompt 1: UG Executora 665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS | | | | | | | |
| Doc - Lançado por | | Conta Corrente | | Natureza Despesa Detalhada | | NS | |
| 01182818609 | JACQUELINE LOPES MOSTARO | 765720 | 07/03/2019 | 2019NE00096004 | 33903004 | GAS E OUTROS MATERIAIS ENGARRAFADOS | 765720000012019NS001294 |

Fonte: Tesouro Gerencial.

5.7 Verificação de Centro de Custos

A nomenclatura centro de custos está ligada em qual setor da OM foi responsável diretamente pela utilização do material ou serviço, efetivamente consumido, em um determinado espaço de tempo. No caso da Administração Pública, a determinação do centro de custos deve ser digitada no SIAFI, no momento da fase de liquidação, incluindo um código de seis dígitos e o mês de competência da utilização do material ou serviço.

Com este recurso o gestor pode gerenciar e acompanhar os custos de cada setor da OM. Porém muitas das vezes este código pode estar sendo incluído de forma errada ou, até mesmo, o mês de referência pode não estar condizente com o fato gerador. Desta forma cabe ao gestor financeiro este acompanhamento, o que é sugerida a utilização do relatório gerado, conforme abaixo:

No 1º Quadrante, incluir: Unidade Emitente DH, Órgão Emitente DH e Ano Referência ICC.

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

No 3º Quadrante, inclui: UG Emitente DH, UG Beneficiada ICC, Centro Custos, Documento Hábil, Mês de Referência ICC e Deta Custo.

Figura 11: Relatório da verificação de centro de custos.

FILTRO DO RELATÓRIO

Ano Referência ICC [Na Lista \(2019\)](#) ↓
E →

Órgão Emitente DH [Na Lista \(52131:COMANDO DA MARINHA, 52132:COMANDO DA MARINHA - FUNDO NAVAL, 52133:COM.MARINHA - FUNDO DESENV.ENS.PROF.MARITIMO\)](#) ↑ ↓
E →

UG Emitente DH [Na Lista \(665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 865720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS\)](#) ? ↑

PAGINAR POR: nenhum

| | | | | Mês Referência ICC | <Mês Referência ICC> |
|-----------------|------------------|----------------------|-------------------|--------------------|----------------------|
| Centro Custos | UG Emitente DH | UG Beneficiada ICC | Documento Hábil | Métrica | DetaCusto DH - R\$ |
| <Centro Custos> | <UG Emitente DH> | <UG Beneficiada ICC> | <Documento Hábil> | | <DetaCusto DH - R\$> |

Fonte: Tesouro Gerencial.

Depois de extraído o relatório, em formato xls. o gestor poderá, graficamente, verificar por centro de custo, valor do custo e por mês de fato gerador. Esta é uma importante ferramenta gerencial, de mensuração de gastos e conseqüentemente seus dados são utilizados em reuniões e decisões.

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

Figura 12: Exportação do relatório da verificação de centro de custos.

| DETALHES DO RELATÓRIO | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|--------------------|------------------------------|-----------------|------------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------|
| Filtro do relatório: ((Ano Referência ICC) = 2019) E ((Órgão Emitente DH) = 52131:COMANDO DA MARINHA, 52132:COMANDO DA MARINHA - FUNDO NAVAL, 52133:COM.MARINHA - FUNDO DESENV.ENS.PROF.MARITIMO) E ((UG Emitente DH) = 665720:HOSP MARCILIO DIAS, 865720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS) | | | | | | | | | | | | |
| DETALHES DO PROMPT | | | | | | | | | | | | |
| Prompt 1: UG Emitente Doc. Hábil 665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 865720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS | | | | | | | | | | | | |
| 1 de 2 páginas | | | | | | | | | | | Linh | |
| Custos | UG Emitente DH | UG Beneficiada ICC | Mês Referência ICC | JAN/2019 | FEV/2019 | MAR/2019 | ABR/2019 | MAI/2019 | JUN/2019 | JUL/2019 | AGO/2019 | |
| | | | | Documento Hábil | DetaCusto DH - R\$ | DetaCusto DH - R\$ | DetaCusto DH - R\$ | DetaCusto DH - R\$ | DetaCusto DH - R\$ | DetaCusto DH - R\$ | DetaCusto DH - R\$ | |
| AGUA | AGUA | 765720 | HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS | 765720 | HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS | 765720000012019RC000050 | | | | 16.817,00 | | |
| | | | | | | 765720000012019RC000051 | | | | | 16.545,00 | |
| | | | | | | 765720000012019RC000054 | | | | | | 16.709,00 |
| 310201 | ALERGOLOGIA | 765720 | HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS | 765720 | HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS | 765720000012019NP000448 | | 24.094,45 | | | | |

Fonte: Tesouro Gerencial.

5.8 Verificação da Guia da Previdência Social (GPS) nos Pagamentos aos Autônomos e Informações Prestadas à Conectividade Social

Os pagamentos aos profissionais autônomos são realizados, em observância à legislação vigente, cabendo o pagamento da Contribuição Previdenciária Patronal (CPP), pelo empregador, e as retenções pelo empregado, do Imposto de Renda de Pessoa Física (IRPF) e o Imposto destinado ao Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS) através da Guia da Previdência Social.

No tocante a GPS, os valores pagos dentro do mês deverão ser lançados no Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social (SEFIP), até o sétimo dia do mês subsequente ao seu pagamento. Estas informações devem manter sincronia com os valores constantes no SIAFI, obedecendo ao correto mês de referência informado no SEFIP.

Desta forma, para uma maior verificação dos dados do SIAFI, o relatório abaixo, deverá ser gerado e analisado juntamente com o relatório elaborado no SEFIP, antes da sua transmissão, cabendo ressaltar que o atraso da informação ou o descasamento entre

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

o SIAFI e o SEFIP podem gerar dívidas, com juros de mora, entre o informante e a Receita Federal do Brasil:

No 1º Quadrante, incluir: Unidade Gestora Executora, Item de Informação (Despesas pagas e Restos a Pagar Não Processados Pagos), Mês de Referência (última carga), Saldo R\$ (Contábil) maior do que “0”.

No 2º Quadrante, incluir: GPS – Cód. Pagamento.

No 3º Quadrante, incluir: Recolhedor – Doc, GPS, Doc – Observação, GPS – Mês de Competência, GPS – Valor Total, Item de Informação e Saldo (Item de Informação).

Figura 13: Relatório de verificação do recolhimento da Guia da Previdência Social (GPS).

FILTRO DO RELATÓRIO

- ⊗ **UG Executora** [Na Lista \(665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS\)](#) ⓘ ⬇
- E ⬆
- ⊗ **Saldo R\$ (Conta Contábil)** [Maior do que 0](#) ⬆ ⬇
- E ⬆
- ⊗ **Item Informação** [Na Lista \(28:DESPESAS PAGAS, 46:RESTOS A PAGAR NAO PROCESSADOS PAGOS\)](#) ⬆ ⬇
- E ⬆
- ⊗ **Mês Lançamento = Última Carga** ⬆

PAGINAR POR: ⓘ ⓘ ⓘ

| | | | | | Item Informação ⓘ ⬆ ⬇ | <Item Informação> |
|--------------------------|--------------|---------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Recolhedor Doc. ⓘ ⬆ ⬇ | GPS ⓘ ⬆ ⬇ | Doc - Observação ⓘ ⬆ ⬇ | GPS - Mês Competência ⓘ ⬆ ⬇ | GPS - Valor Total ⓘ ⬆ ⬇ | Métrica ⓘ ⬆ ⬇ | Saldo R.\$ (Item Informação) ⓘ |
| <Recolhedor Doc.> | <GPS> | <Doc - Observação> | <GPS - Mês Competência> | <GPS - Valor Total> | | <Saldo R.\$ (Item Informação)> |
| | | | | | | |

Fonte: Tesouro Gerencial

Após a exportação do relatório em extensão xls., o arquivo irá elucidar os valores de GPS, pagos, por mês, e por código de recolhimento da RFB. Como o recolhimento dos valores é realizado por CNPJ do Órgão, é importante descrever o nome do autônomo, no campo observação, para que haja a sua identificação.

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

Figura 14: Exportação do relatório de verificação do recolhimento da Guia da Previdência Social (GPS).

DETALHES DO RELATÓRIO

Filtro do relatório:
 ((UG Executora) = 665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS) E ((Saldo R\$ (Conta Contábil)) > 0) E ((Item Informação) = 28:DESPESAS PAGAS, 46:RESTOS A PAGAR NAO PROCESSADOS PAGOS (Mês Lançamento = Última Carga (para filtro)))

DETALHES DO PROMPT

Prompt 1: UG Executora
 665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS

PAGINAR POR: GPS - Cód. Pagamento: 2402:ORGAO DO PODER PUBLICO - CNPJ

Linhas de dados: 563 | Colunas de d

| Recolhedor Doc. | GPS | Doc - Observação | GPS - Mês Competência | Item Informação | 28 | 46 |
|-----------------|-------------------------|---|-----------------------|-------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| | | | | | DESPESAS PAGAS | RESTOS A PAGAR NAO PROCESSADOS PAGOS |
| | | | | GPS - Valor Total | Saldo R\$ (Item Informação) | Saldo R\$ (Item Informação) |
| | 765720000012019GP800002 | RONALDO BAPTISTA PAGAMENTO DE RPA 12/2018 02657740715 | JAN19 | 246,4 | | 246,40 |

Fonte: Tesouro Gerencial.

5.9 Verificação de Restos a Pagar Não Processados a Liquidar

São ditos como restos a pagar não processados, todas as despesas comprometidas dentro do exercício financeiro, e pendentes de liquidação até o dia 31 dezembro do ano de sua inscrição. A nota de empenho inscrita em restos a pagar não processado, tem validade até 30 de junho do segundo ano subsequente à sua emissão, onde será bloqueada, e somente desbloqueada em razão de situações legalmente previstas.

Em face disto, compete ao gestor o gerenciamento dessas notas de empenho, de forma que haja justificativa, para sua manutenção ou cancelamento. Sugere-se que esse acompanhamento seja realizado através do relatório abaixo:

No 1º Quadrante, incluir: Unidade Gestora Executora, Conta Contábil (631100000), Mês de Referência (última carga), Saldo R\$ (Contábil) maior do que “0”.

No 2º Quadrante, incluir: Subitem.

No 3º Quadrante, incluir: Mês Emissão NE CCor, Conta Corrente, Favorecido NE CCor, Conta Contábil e Saldo (Conta Contábil).

5. FUNÇÕES DO TESOURO

GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

Figura 15: Relatório de verificação de restos a pagar não processados a liquidar.

FILTRO DO RELATÓRIO

- (x) **Conta Contábil (Número como texto)** Igual "631100000" ↓
E →
- (x) **UG Executora** Na Lista (665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS) ? ↑ ↓
E →
- (x) **Saldo R\$ (Conta Contábil)** Maior do que 0 ↑ ↓
E →
- (x) **Mês Lançamento = Última Carga** ↑

PAGINAR POR: Subitem [?] [?] [?]

| | | | Conta Contábil [?] [?] [?] | <Conta Contábil> |
|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Mês Emissão NE CCor [?] [?] [?] | Conta Corrente [?] [?] [?] | Favorecido NE CCor [?] [?] [?] | Métrica [?] [?] [?] | Saldo R\$ (Conta Contábil) [?] |
| <Mês Emissão NE CCor> | <Conta Corrente> | <Favorecido NE CCor> | | <Saldo R\$ (Conta Contábil)> |

Fonte: Tesouro Gerencial.

Com o relatório executado, o gestor poderá fazer um acompanhamento dos saldos inscritos em restos a pagar não processados, por credor, nota de empenho e mês de emissão, gerenciando saldos indevidos e cobrando justificativas dos setores requisitantes.

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

Figura 16: Exportação do relatório de verificação de restos a pagar não processados a liquidar.

DETALHES DO RELATÓRIO

Filtro do relatório:
 ((Conta Contábil) ((Número como texto)) = "631100000") E ((UG Executora) = 665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS) E ((Saldo R\$ (Conta Contábil)) > 0) E ((Mês Lançamento = Última Carga (para filtro)))

DETALHES DO PROMPT

Prompt 1: UG Executora
 665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS

PAGINAR POR: Subitem: 8:APAR.EQUIP.UTENS.MED.,ODONT.LABOR.HOSPIT.

Linhas de dados: 8 | Colunas de dados:

| Mês Emissão NE CCor | Conta Corrente | Conta Contábil | | 631100000 |
|---------------------|----------------|--------------------|---|---------------------------------|
| | | Favorecido NE CCor | | = RP NAO PROCESSADOS A LIQUIDAR |
| | | | | Saldo R\$ (Conta Contábil) |
| JUL/2018 | 2018NE00378908 | 01449930000602 | SIEMENS HEALTHCARE DIAGNOSTICOS LTDA. | 3.130.000,00 |
| SET/2018 | 2018NE00487408 | 22244418000187 | CARDIOVENT COMERCIO E SERVICOS LTDA | 56.800,00 |
| NOV/2018 | 2018NE00623608 | 92981752000107 | VITASON'S CENTRO DE APOIO AUDITIVO LTDA | 54.120,00 |
| AGO/2017 | 2017NE00125708 | 58295213002111 | PHILIPS MEDICAL SYSTEMS LTDA | 766.692,00 |
| | 2017NE80125108 | 58295213002111 | PHILIPS MEDICAL SYSTEMS LTDA | 1.810.528,00 |

Fonte: Tesouro Gerencial.

5.10 Verificação de Compatibilidade entre Credor da Nota de Empenho e credor da Ordem Bancária

Esta verificação ocorre na fase de pagamento da despesa e consiste na análise de todas as Ordens Bancárias, frente à nota de empenho que serviu de contrapartida. O principal objetivo é de atuar com celeridade em checar os CNPJ das Ordens Bancárias frente aos da Nota de Empenho, pois o SIAFI não impede esse tipo de procedimento, o que pode resultar em pagamentos equivocados, a credores diferentes da nota de empenho.

Caso ocorra o pagamento equivocado, o gestor deverá solicitar o cancelamento da ordem bancária, através do comando ">SOLCANBB" no SIAFI operacional, aguardando o posicionamento do Banco do Brasil sobre o aceite do cancelamento. Caso a resposta do banco seja negativa, compete ao gestor entrar em contato com a empresa que recebeu o recurso de forma equivocada, emitir uma Guia de Recolhimento da União e solicitar seu ressarcimento ao Fundo Naval. Em todos os casos este equívoco causa

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

transtornos para a Administração, pois o saldo inicial da nota de empenho não é recuperado. Em face disto, é aconselhável que este relatório, ao nível de gestor, seja verificado ainda na fase de liquidação da despesa, enquanto o pagamento não foi efetivado.

Este relatório pode ser alcançado, conforme abaixo:

No 1º Quadrante, incluir: Unidade Gestora Executora, Item de Informação (Restos a Pagar Não Processados Pagos, Despesas Pagas_controle de empenho), Mês Lançamento (jan, fev...), Movimento R\$ (Item de Informação) maior do que “0” e Favorecido Doc. (Número) Maior do que “0”.

No 2º Quadrante, incluir: Mês Lançamento.

No 3º Quadrante, incluir: Natureza de Despesa Detalhada, Nota de Empenho CCor, Favorecido NE CCor, Conta Corrente, Favorecido Doc., Item de Informação e Movimento R\$ (Item de Informação).

Figura 17: Relatório de verificação de compatibilidade entre credor da nota de empenho e credor da ordem bancária.

| FILTRO DO RELATÓRIO | | | | | | |
|---|---------------------|----------------------|------------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Item Informação Na Lista (46:RESTOS A PAGAR NAO PROCESSADOS PAGOS, 34:DESPESAS PAGAS (CONTROLE EMPENHO)) | | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> UG Executora Na Lista (665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS) | | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Mês Lançamento Na Lista (JAN/2019, FEV/2019, ABR/2019, MAI/2019, JUL/2019, MAR/2019, JUN/2019, AGO/2019, OUT/2019, NOV/2019, DEZ/2019) | | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Movimento R\$ (Item Informação) Maior do que 0 | | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Favorecido Doc. (Número) Maior do que "0" | | | | | | |
| PAGINAR POR: <input type="text" value="Mês Lançamento"/> | | | | | | |
| | | | | | Item Informação | <Item Informação> |
| Natureza Despesa Detalhada | Nota Empenho CCor | Favorecido NE CCor | Conta Corrente | Favorecido Doc. | Métrica | Movimento R\$ (Item Informação) |
| <Natureza Despesa Detalhada> | <Nota Empenho CCor> | <Favorecido NE CCor> | <Conta Corrente> | <Favorecido Doc.> | | <Movimento R\$ (Item Informação)> |

Fonte: Tesouro Gerencial.

Após a emissão do relatório o gestor ou auditor, poderá realizar um acompanhamento do saldo pago ou liquidado dentro de cada mês, fazendo a

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

comparação entre o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) da ordem bancária e o da nota de empenho, por natureza de despesa detalhada.

Para que a tarefa fique mais célere, sugere-se que após a exportação do arquivo para a extensão xls., seja escolhida uma terceira coluna, aperte a tecla “=” selecione a coluna do CNPJ da ordem bancária, coloque novamente “=”, selecione a coluna da nota de empenho e aperte a tecla “enter”, desta forma aparecerá como resulta da fórmula a palavra “verdadeiro”, caso os CNPJ estejam iguais, e “falso” para as situações em que o CNPJ esteja discrepante. Em face desta verificação, estará sendo evitado pagamentos para credores distintos à nota de empenho.

Figura 18: Exportação do relatório de verificação de compatibilidade entre credor da nota de empenho e credor da ordem bancária.

| DETALHES DO RELATÓRIO | | | | | | | | | |
|---|-------------------------|--------------------|--------------------------------------|-----------------|-------------|--------------------------------------|--------|---|--|
| Filtro do relatório: ({Item Informação} = 46:RESTOS A PAGAR NAO PROCESSADOS PAGOS, 34:DESPESAS PAGAS (CONTROLE EMPENHO)) E ({UG Executora} = 665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS) E ({Mês Lançamento} = JAN/2019, FEB/2019, ABR, JUL/2019, MAR/2019, JUN/2019, AGO/2019, OUT/2019, NOV/2019, DEZ/2019) E ({Movimento R\$ (Item Informação)} > 0) E ({Favorecido Doc.} (Número) > '0') | | | | | | | | | |
| DETALHES DO PROMPT | | | | | | | | | |
| Prompt 1: UG Executora 665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS | | | | | | | | | |
| PAGINAR POR: Mês Lançamento: JUN/2019 | | | | | | | | | |
| Linhas de dados: 436 Cx | | | | | | | | | |
| Natureza Despesa Detalhada | Nota Empenho CCor | Favorecido NE CCor | Conta Corrente | Item Informação | | | | 34 | |
| | | | | Favorecido Doc. | | | | DESPESAS PAGAS (CONTROLE EMPENHO) Movimento R\$ (Item Informação) | |
| 33901514 DIARIAS NO PAIS | 765720000012019NE002635 | 95546170700 | MONICA MEDEIROS LUNA | 2019NE00263514 | 95546170700 | MONICA MEDEIROS LUNA | 228,95 | | |
| | 765720000012019NE002636 | 01645902773 | CARLOS JOSE FRANCISCO CARDOSO | 2019NE00263614 | 01645902773 | CARLOS JOSE FRANCISCO CARDOSO | 228,95 | | |
| | 765720000012019NE002637 | 00902153706 | FABIANO SILVA CAMARA DE SOUZA AMARAL | 2019NE00263714 | 00902153706 | FABIANO SILVA CAMARA DE SOUZA AMARAL | 228,95 | | |

Fonte: Tesouro Gerencial.

5.11 Recolhimento de Tributos

Esta verificação pode ocorrer tanto na fase após o pagamento, quanto na fase após a liquidação, sendo esta última a mais recomendável, em virtude de evitar problemas junto à empresa.

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

A Instrução Normativa (IN) nº 1234/2012, da Receita Federal do Brasil que dispõe sobre a retenção de tributos nos pagamentos efetuados pelos órgãos da administração pública federal direta, autarquias e fundações federais, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais pessoas jurídicas que menciona a outras pessoas jurídicas pelo fornecimento de bens e serviços, em seu artigo 2º menciona:

“Art. 2º Ficam obrigados a efetuar as retenções na fonte do Imposto sobre a Renda (IR), da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) e da Contribuição para o PIS/Pasep sobre os pagamentos que efetuarem às pessoas jurídicas, pelo fornecimento de bens ou prestação de serviços em geral, inclusive obras, os seguintes órgãos e entidades da administração pública federal:

I - os órgãos da administração pública federal direta;
(...)”

Desta forma o gestor deve observar o anexo I da referida IN, que versa sobre as alíquotas e situações de retenção de tributos, quando do pagamento. O relatório abaixo, busca alertar ao interessado a verificação da alíquota correta, o código de receita utilizado e outras situações que em caso de erro podem gerar complicações a Unidade Gestora.

Este relatório pode ser elaborado, conforme abaixo:

No 1º Quadrante, incluir: Unidade Gestora Executora, Item de Informação (Restos a Pagar Não Processados Pagos, Despesas Pagas_controlado empenho), Mês Lançamento (jan, fev...), Movimento R\$ (Item de Informação) maior do que “0” e DARF (não é igual a “-9”).

No 2º Quadrante, incluir: Mês Lançamento.

No 3º Quadrante, incluir: Fonte de Recursos Detalhada, Conta Corrente, Natureza de Despesa Detalhada, Favorecido NE Ccor, DARF, DARF – Receita, Doc – Observação, DARF – Valor Base Cálculo e Movimento R\$ (Item de Informação).

5. FUNÇÕES DO TESOURO GERENCIAL APLICADO À EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

Figura 19: Relatório de verificação de recolhimento de tributos.

FILTRO DO RELATÓRIO X Limpar ?

- (X) UG Executora Na Lista (665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS) [?]
- (X) Item Informação Na Lista (DESPESAS PAGAS (CONTROLE EMPENHO), 46:RESTOS A PAGAR NAO PROCESSADOS PAGOS) [?]
- (X) DARF (Número) Não é igual a "9" [?]
- (X) Mês Lançamento Na Lista (JAN/2019, FEV/2019, MAR/2019, ABR/2019, MAI/2019, JUN/2019, JUL/2019, AGO/2019, SET/2019, OUT/2019, NOV/2019, DEZ/2019) [?]
- (X) Movimento R\$ (Item Informação) Maior do que 0 [?]

PAGINAR POR: Fonte Recursos Detalhada [?]

| Emissão - Dia | Conta Corrente | Natureza Despesa Detalhada | Favorecido NE CCor | DARF | DARF - Receita | Doc - Observação | DARF - Valor Base Cálculo | Métrica | Item Informação |
|-----------------|------------------|------------------------------|----------------------|--------|------------------|--------------------|-----------------------------|---------|---------------------------------|
| <Emissão - Dia> | <Conta Corrente> | <Natureza Despesa Detalhada> | <Favorecido NE CCor> | <DARF> | <DARF - Receita> | <Doc - Observação> | <DARF - Valor Base Cálculo> | | <Item Informação> |
| | | | | | | | | | Movimento R\$ (Item Informação) |

Fonte: Tesouro Gerencial.

Após a extração do relatório, o gestor ou auditor poderá realizar um acompanhamento de todo o DARF recolhido dentro do mês, por fonte de recurso, favorecido, código da receita e base de cálculo. Realizando um filtro por código da receita, poderá ser calculado ao lado uma razão entre o valor recolhido e a base de cálculo, encontrando assim, o percentual de alíquota e comparando ao código de receita de forma mais célere.

Figura 20: Exportação do relatório de verificação de recolhimento de tributos.

DETALHES DO RELATÓRIO ? X

Filtro do relatório:
 ((UG Executora) = 665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS) E ((Item Informação) = DESPESAS PAGAS (CONTROLE EMPENHO), 46:RESTOS A PAGAR NAO PROCESSADOS PAGOS) E (DARF (Número) <> "9") E ((Mês Lançamento) = JAN/2019, FEV/2019, MAR/2019, ABR/2019, MAI/2019, JUN/2019, JUL/2019, AGO/2019, SET/2019, OUT/2019, NOV/2019, DEZ/2019) E ((Movimento R\$ (Item Informação)) > 0)

DETALHES DO PROMPT X

Prompt 1: UG Executora
665720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS, 765720:HOSPITAL NAVAL MARCILIO DIAS

PAGINAR POR: Fonte Recursos Detalhada: 010000000:RECURSOS ORDINARIOS [?]

Linhas de dados: 1527 | Colunas de dados: 2

| Emissão - Dia | Conta Corrente | Natureza Despesa Detalhada | Favorecido NE CCor | DARF | DARF - Receita | Doc - Observação | DARF - Valor Base Cálculo | Item Informação | 34 DESPESAS PAGAS (CONTROLE EMPENHO) | 46 RESTOS A PAGAR NAO PROCESSADOS PAGOS |
|----------------|----------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------|---|---|---------------------------------|--------------------------------------|---|
| | | | | | | | | Movimento R\$ (Item Informação) | Movimento R\$ (Item Informação) | Movimento R\$ (Item Informação) |
| 2017NE00180205 | 33903905 | SERVICOS TECNICOS PROFISSIONA | ENGENEW ENGENHARIA LTDA | 765720000012019DF800001 | 6147 | TRIBUTOS RETIDOS ORGAOS PUBLICOS-PRODUTOS | NE 546 | 65670,88 | | 6.205,90 |
| | | | | 765720000012019DF800015 | 6147 | TRIBUTOS RETIDOS ORGAOS PUBLICOS-PRODUTOS | NE 549 | 72227,8 | 4.225,33 | |
| | | | | 765720000012019DF800049 | 6147 | TRIBUTOS RETIDOS ORGAOS PUBLICOS-PRODUTOS | NE 546 | 65670,88 | 3.841,75 | |
| 2018NE00414608 | 44905208 | APAR.EQUIP. | STRYKER DO BRASIL LTDA. | 765720000012019DF800045 | 8767 | MEDICAMENTO ADQUIR.DISTRIB./VAREJ.RE | NE.76511 | 185000 | | 4.070,00 |
| | | | | 765720000012019DF800017 | 6190 | SERVICOS-TRIBUTOS RETIDOS P/ORGAO PUBLICO | NOTA: 7203946 E DA EMPRESA BRASILEIRA DE COMUNICACAO... ETC | 3722,4 | 351,77 | |

Fonte: Tesouro Gerencial.

6. UM MODELO DE MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NA ÁREA DE EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

6.1 Introdução

A matriz de gerenciamento de riscos proposta tem como base uma adaptação ao modelo formulado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão à execução financeira da Marinha do Brasil. A matriz de riscos é uma ferramenta que classifica, qualitativamente, os pesos de impacto e probabilidade. Ela é particionada em quatro áreas, as quais caracterizam os níveis de riscos definidos pelo grupo técnico formado para elaborar esta ferramenta, bem como a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. (Marinha do Brasil, 2019)

6.2 Utilização do Modelo de Matriz de Riscos

Na matriz deverão constar os seguintes dados:

- a) vento ou risco - toda ou qualquer situação que possa provocar ameaça aos padrões normais de uma atividade, seja por erro ou dolo.
- b) causa - motivo ou fonte responsável pelo risco da atividade.
- c) consequência – é o efeito resultante caso o fator de risco se torne realidade.
- d) probabilidade - nesta perspectiva o gestor poderá atribuir um dos seguintes pesos para a frequência observada do evento, considerando a escala: 1 (muito baixa); 2 (baixa); 3 (possível); 4 (alta) e 5 (muito alta).
- e) impacto – é o peso da consequência do risco consumado, considerando a escala: 1 (insignificante); 2 (pequeno); 3 (moderado); 4 (grande); e 5 (catastrófico).
- f) avaliação – consiste na multiplicação entre o grau da probabilidade e o grau de impacto sendo formado um ranking de importância, entre os valores obtidos.
- g) plano de ação – determina quem será o responsável, em que periodicidade será realizado o controle e como será realizado.
- h) tratamento – consiste na forma como o risco será gerenciado, poderá ser: aceito, evitado, transferido ou mitigado.

6. UM MODELO DE MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NA ÁREA DA EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

6.3 A Matriz de Riscos Proposta à Execução Financeira da MB

6.3.1 Acompanhamento dos créditos provisionados

- a) Evento – risco de Não Observar o Correto Enquadramento da Despesa Frente à Aquisição Pretendida
- b) Causa – falta de acompanhamento dos créditos provisionados.
- c) Consequência – crime de responsabilidade contra a Lei Orçamentária.
- d) Probabilidade – 3 (possível).
- e) Impacto – 4 (grande).
- f) Avaliação – 12 pontos. Há uma possibilidade caso não haja um acompanhamento, gerando um impacto alto, em relação à discricionariedade na utilização do orçamento.
- g) Plano de Ação - poderá ser exercido pelo Agente Financeiro, através do relatório proposto no subitem 5.2 e deve ser verificado quando do provisionamento de recursos orçamentários.
- h) Tratamento – evitado.

6.3.2 Limites de Dispensa de Licitação por Valor

- a) Evento – risco de ultrapassar os Limites de Dispensa de Licitação por Valor.
- b) Causa – falta de acompanhamento dos créditos empenhados, por sub elemento, em decorrência de falta de planejamento ou falta de controle de empenho.
- c) Consequência – ação de responsabilidade por improbidade administrativa.
- d) Probabilidade – 4 (alta).
- e) Impacto – 5 (catastrófica).
- f) Avaliação – 20 pontos. Dependendo da forma de planejar seus gastos a Unidade pode depender de aquisições sem prévia licitação, comprometendo a concorrência e a economia de escala.
- g) Plano de Ação - poderá ser exercido pelo Gestor, através do relatório proposto no subitem 5.3 e deve ser verificado sempre quando anteceder um empenho enquadrado por dispensa de licitação.
- h) Tratamento – evitado.

6. UM MODELO DE MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NA ÁREA DA EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

6.3.3 Créditos Empenhados a Liquidar

- a) Evento– risco de Perda de Créditos Imobilizados.
- b) Causa – falta de acompanhamento dos créditos empenhados a liquidar.
- c) Consequência – empenhos inscritos em restos a pagar, injustificadamente, e posterior cancelamento e desperdício dos créditos.
- d) Probabilidade – em uma OM com grande número de emissões de notas de empenho o grau é 5 (muito alta).
- e) Impacto – 4 (grande).
- f) Avaliação – 20 pontos. A probabilidade de saldos ociosos é muito alta, devido à falta de acompanhamento do gestor ou do setor que requisitou a nota de empenho. Em tempos de crise onde as necessidades são inúmeras e os recursos escassos, o cancelamento de créditos gera um grande impacto no atendimento às demandas da organização.
- g) Plano de Ação - poderá ser exercido por um Operador, através do relatório proposto no subitem 5.4 e deve ser verificado no fechamento de cada mês.
- h) Tratamento – evitado durante o exercício, porém no final do ano, devido aos prazos de entrega, muitas vezes extrapolarem o prazo limite de liquidação, e conseqüentemente o exercício financeiro, caso a entrega seja cancelada, o cancelamento torna-se inevitável e o risco então é aceito.

6.3.4 Liquidações Equivocadas

- a) Evento – falta de acompanhamento de empenhos liquidados que aguardam financeiro.
- b) Causa – erro na inserção dos dados no SIAFI durante a liquidação.
- c) Consequência – falso dimensionamento da necessidade de financeiro, gerando problemas junto à Diretoria e Finanças da Marinha.
- d) Probabilidade – em uma OM com grande número de liquidações o grau é 4 (alta).
- e) Impacto – 4 (grande), pois envolve informações da MB junto à Secretaria do Tesouro Nacional.

6. UM MODELO DE MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NA ÁREA DA EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

- f) Avaliação – 16 pontos. Envolve um acompanhamento do que está sendo pago, assim como, os registros que estão no sistema e o montante de notas fiscais. Mexe diretamente com o fluxo de caixa da MB.
- g) Plano de Ação - poderá ser exercido por um operador, através do relatório proposto no subitem 5.5 e propõe-se que seja verificado no fechamento de cada semana.
- h) Tratamento – o risco deve ser evitado.

6.3.5 Lançamento de Contas Contábeis no SIAFI

- a) Evento– risco de lançamentos contábeis equivocados.
- b) Causa – erro na inserção dos dados no SIAFI durante a liquidação.
- c) Consequência – restrição contábil no fechamento de cada mês gerando explicações da Marinha do Brasil junto ao Ministério da Defesa e outros órgãos.
- d) Probabilidade – 4 (alta).
- e) Impacto – 4 (grande), pois envolve informações da MB junto à órgãos externos.
- f) Avaliação – 16 pontos. pode ocorrer em cada liquidação e gerar restrições e explicações aos órgãos de controle interno da marinha e aos de controle externo.
- g) Plano de Ação - poderá ser exercido por um operador, através do relatório proposto no subitem 5.6 e propõe-se que seja verificado antes da fase de pagamento de cada nota fiscal ou diariamente.
- h) Tratamento – o risco deve ser evitado.

6.3.6 Lançamento de Centro de Custos no SIAFI

- a) Evento– risco de dimensionar de forma equivocada os custos da OM.
- b) Causa – erro na inserção dos dados no SIAFI durante a liquidação.
- c) Consequência – gerar dados falsos quanto aos custos da OM, informações estas levadas para o Conselho Financeiro da MB, gerando subsídios distorcidos para decisões da alta cúpula.
- d) Probabilidade – 3 (possível).
- e) Impacto – 4 (grande), pois envolve informações necessárias à cúpula para diversas decisões.

6. UM MODELO DE

MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NA ÁREA DA EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

- f) Avaliação – 12 pontos. pode ocorrer em cada liquidação, porém pode ser alterado, a qualquer momento, até antes do fechamento do exercício, ferramenta esta que vem ganhando importância no Governo Federal.
- g) Plano de Ação - poderá ser exercido por um operador, através do relatório proposto no subitem 5.7 e propõe-se que seja verificado semanalmente.
- h) Tratamento – o risco deve ser evitado.

6.3.7 Informações à GFIP

- a) Evento– risco de informação à Receita Federal diferente do recolhimento de GPS realizado no SIAFI.
- b) Causa – erro na digitação do mês de competência da GPS, no SIAFI, durante a liquidação.
- c) Consequência – a informação incompatível enviada à Receita Federal pode trazer transtornos ao autônomo, quando do pedido de aposentadoria, e pagamento de multa pela OM, à RFB.
- d) Probabilidade – 4 (alta).
- e) Impacto – 5 (catastrófico), pois envolve direitos trabalhistas e pagamentos de juros por parte da OM.
- f) Avaliação – 20 pontos. Por envolver direitos trabalhistas e pagamentos de juros por parte da OM, e, dependendo do número de autônomos contratados, a probabilidade de ocorrer um erro é alta.
- g) Plano de Ação - poderá ser exercido por um operador, através do relatório proposto no subitem 5.8 e propõe-se que seja verificado mensalmente, antes do prazo de encaminhamento das informações à RFB.
- h) Tratamento – o risco deve ser evitado.

6.3.8 Restos a Pagar Não Processados a Liquidar

- a) Evento– risco de bloqueio dos restos a pagar não processados.
- b) Causa – falta de acompanhamentos dos saldos inscritos em restos a pagar.
- c) Consequência – bloqueio e desperdício de créditos, após bloqueio, no segundo ano subsequente à sua emissão.

6. UM MODELO DE MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NA ÁREA DA EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

d) Probabilidade – 4 (alta).

e) Impacto – 4 (grande).

f) Avaliação – 16 pontos. Geralmente o setor requisitante deixa de acompanhar a entrega do material ou serviço, após certo tempo de desgaste junto ao fornecedor. Desta forma, o gestor financeiro, deve manter um acompanhamento constante para evitar o cancelamento dos créditos, depois de inscritos em restos a pagar. Como não se pode reaproveitá-los, deve-se ser evitada ao máximo esta ação.

g) Plano de Ação - poderá ser exercido por um operador, através do relatório proposto no subitem 5.9 e propõe-se que seja verificado mensalmente, realizando uma cobrança formal aos setores requisitantes.

h) Tratamento – o risco deve ser evitado.

6.3.9 Pagamentos aos credores

a) Evento– risco de pagamento a credor diferente ao previsto na nota de empenho.

b) Causa – erro ou dolo na digitação do CNPJ, quando da emissão dos dados de pagamento.

c) Consequência – pagamentos errados aos fornecedores.

d) Probabilidade – 5 (muito alta).

e) Impacto – 5 (catastrófico).

f) Avaliação – 25 pontos. Por questões de deficiência do sistema, pois esta ação poderia ser bloqueada, corre-se um grande risco de haver pagamentos aos credores de forma equivocada.

g) Plano de Ação - poderá ser exercido pelo gestor, através do relatório proposto no subitem 5.10 e propõe-se que seja verificado diariamente.

h) Tratamento – o risco deve ser evitado.

6.3.10 Recolhimento de tributos

a) Evento– risco de recolhimento de tributos, a maior ou a menor, e com código de receita discrepante.

b) Causa – erro durante o lançamento das deduções.

6. UM MODELO DE MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NA ÁREA DA EXECUÇÃO FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL

- c) Consequência – recolhimento errado de tributos.
- d) Probabilidade – 5 (muito alta).
- e) Impacto – 4 (grande).
- f) Avaliação – 20 pontos. Geralmente a regra é o recolhimento dos tributos, quando do pagamento ao credor. Um recolhimento errado pode gerar reclamação da empresa, com pedido de ressarcimento, o que é uma tarefa bastante morosa, junto à RFB.
- g) Plano de Ação - poderá ser exercido pelo gestor, através do relatório proposto no subitem 5.11 e propõe-se que seja verificado diariamente.
- h) Tratamento – o risco deve ser evitado.

6.4 A Matriz

A seguir os riscos levantados no item 6.3 serão graficamente demonstrados neste tópico. Cabe ressaltar a importância, da aplicação desta tabela, no cotidiano das Organizações Militares da MB, de forma a ser ostensivo a todos os operadores e gerenciadores da conta de gestão de execução financeira da MB.

**6. UM MODELO DE
MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NA ÁREA DA EXECUÇÃO
FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL**

Quadro 2: A Matriz de Riscos Aplicada à Execução Financeira da MB.

| N | Evento | Causa | Consequência | Probabilidade | Impacto | Avaliação | Plano de Ação | Tratamento |
|---|---|---|--|---------------|---------|--|--|------------|
| 1 | Risco de Não Observar o Correto Enquadramento da Despesa Frente à Aquisição Pretendida. | Falta de acompanhamento dos créditos provisionados. | Crime de responsabilidade e contra a Lei Orçamentária. | 3 pts. | 4 pts. | 12 pts. Há uma possibilidade caso não haja um acompanhamento, gerando um impacto alto, em relação à discricionariedade na utilização do orçamento. | Plano de Ação - Poderá ser exercido pelo Agente Financeiro, através do relatório proposto no subitem 5.2 e deve ser verificado quando do provisionamento de recursos orçamentários | Evitado. |
| 2 | Risco de ultrapassar os Limites de Dispensa de Licitação por Valor. | Falta de acompanhamento dos créditos empenhados, por subelemento, em decorrência de falta de planejamento ou falta de controle de empenho | Ação de responsabilidade e por improbidade administrativa. | 4 pts. | 5 pts. | 20 pts. Dependendo da forma de planejar seus gastos a Unidade pode depender de aquisições sem prévia licitação, comprometendo a concorrência e a economia de escala. | Poderá ser exercido pelo Gestor, através do relatório proposto no subitem 5.3 e deve ser verificado sempre quando anteceder um empenho enquadrado por dispensa de licitação. | Evitado. |

**6. UM MODELO DE
MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NA ÁREA DA EXECUÇÃO
FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL**

| | | | | | | | | |
|---|--|---|--|--------|--------|--|---|--|
| 3 | Risco de Perda de Créditos Imobilizados. | Falta de acompanhamento dos créditos empenhados a liquidar. | empenhos inscritos em restos a pagar, injustificadamente, e posterior cancelamento e desperdício dos créditos | 5 pts. | 4 pts. | 20 pts. A probabilidade de saldos ociosos é muito alta, devido à falta de acompanhamento do gestor ou do setor que requisitou a nota de empenho. Em tempos de crise onde as necessidades são inúmeras e os recursos escassos, o cancelamento de créditos gera um grande impacto no atendimento às demandas da organização. | Poderá ser exercido por um Operador, através do relatório proposto no subitem 5.4 e deve ser verificado no fechamento de cada mês. | Evitado durante o exercício, porém no final do ano, devido aos prazos de entrega, muitas vezes extrapolarem o prazo limite de liquidação, e consequentemente o exercício financeiro, caso a entrega seja cancelada, o cancelamento torna-se inevitável e o risco então é aceito. |
| 4 | Falta de acompanhamento de empenhos liquidados que aguardam financeiro | Erro na inserção dos dados no SIAFI durante a liquidação . | Falso dimensionamento da necessidade de financeiro, gerando problemas junto à Diretoria e Finanças da Marinha. | 4 pts. | 4 pts. | 16 pts. Envolve um acompanhamento do que está sendo pago, assim como, os registros que estão no sistema e o montante de notas fiscais. . | Poderá ser exercido por um operador, através do relatório proposto no subitem 5.5 e propõe-se que seja verificado no fechamento de cada semana. | Evitado. |

**6. UM MODELO DE
MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NA ÁREA DA EXECUÇÃO
FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--------|--------|--|--|----------|
| 5 | Risco de lançamentos contábeis equivocados. | Erro na inserção dos dados no SIAFI durante a liquidação. | Restrição contábil no fechamento de cada mês gerando explicações da Marinha do Brasil junto ao Ministério da Defesa e outros órgãos. | 4 pts. | 4 pts. | 16 pts. Pode ocorrer em cada liquidação e gerar restrições e explicações aos órgãos de controle interno da marinha e aos de controle externo. | Poderá ser exercido por um operador, através do relatório proposto no subitem 5.6 e propõe-se que seja verificado antes da fase de pagamento de cada nota fiscal ou diariamente. | Evitado. |
| 6 | Risco de dimensionar de forma equivocada os custos da OM. | Erro na inserção dos dados no SIAFI durante a liquidação. | gerar dados falsos quanto aos custos da OM, informações estas levadas para o Conselho Financeiro da MB, gerando subsídios distorcidos para decisões da alta cúpula. | 3 pts. | 4 pts. | 12 pts. Pode ocorrer em cada liquidação, porém pode ser alterado, a qualquer momento, até antes do fechamento do exercício, ferramenta esta que vem ganhando importância no Governo Federal. | Poderá ser exercido por um operador, através do relatório proposto no subitem 5.7 e propõe-se que seja verificado semanalmente. | Evitado. |

**6. UM MODELO DE
MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NA ÁREA DA EXECUÇÃO
FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL**

| | | | | | | | | |
|---|--|---|---|--------|--------|--|--|----------|
| 7 | Risco de informação à Receita Federal diferente do recolhimento de GPS realizado no SIAFI. | erro na digitação do mês de competência da GPS, no SIAFI, durante a liquidação. | a informação incompatível enviada à Receita Federal, pode trazer transtornos ao autônomo, quando do pedido de aposentadoria, e pagamento de multa pela OM, à RFB. | 4 pts. | 5 pts. | 20 pontos. Por envolver direitos trabalhistas e pagamentos de juros por parte da OM, e, dependendo do número de autônomos contratados, a probabilidade de ocorrer um erro é alta. | Poderá ser exercido por um operador, através do relatório proposto no subitem 5.8 e propõe-se que seja verificado mensalmente, antes do prazo de encaminhamento das informações à RFB. | Evitado. |
| 8 | Risco de bloqueio dos restos a pagar não processados. | falta de acompanhamentos dos saldos inscritos em restos a pagar. | bloqueio e desperdício de créditos, após bloqueio, no segundo ano subsequente à sua emissão. | 4 pts. | 4 pts. | 16 pts. Geralmente o setor requisitante deixa de acompanhar a entrega do material ou serviço, após um certo tempo de desgaste junto ao fornecedor. Desta forma, o gestor financeiro, deve manter um acompanhamento constante para evitar o cancelamento dos créditos, após inscritos em restos a pagar. Como não se pode reaproveita-los, deve-se ser evitada ao máximo esta ação. | Poderá ser exercido por um operador, através do relatório proposto no subitem 5.9 e propõe-se que seja verificado mensalmente, realizando uma cobrança formal aos setores requisitantes. | Evitado. |

**6. UM MODELO DE
MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NA ÁREA DA EXECUÇÃO
FINANCEIRA DA MARINHA DO BRASIL**

| | | | | | | | | |
|----|---|--|------------------------------------|--------|--------|---|---|----------|
| 9 | Risco de pagamento à credor diferente ao previsto na nota de empenho. | erro ou dolo na digitação do CNPJ, quando da emissão dos dados de pagamento. | pagamentos errados á fornecedores. | 5 pts. | 5 pts. | 25 pts. Por questões de deficiência do sistema, pois esta ação poderia ser bloqueada, corre-se um grande risco de haver pagamentos à credores de forma equivocada. | Poderá ser exercido pelo gestor, através do relatório proposto no subitem 5.10 e propõe-se que seja verificado diariamente. | Evitado. |
| 10 | Risco de recolhimento de tributos, a maior ou a menor, e com código de receita discrepante. | erro durante o lançamento das deduções. | recolhimento errado de tributos. | 5 pts. | 4 pts. | 20 pts. Geralmente a regra é o recolhimento dos tributos, quando do pagamento ao credor. Um recolhimento errado pode gerar reclamação da empresa, com pedido de ressarcimento, o que é uma tarefa bastante morosa, junto à RFB. | Plano de Ação - Poderá ser exercido pelo gestor, através do relatório proposto no subitem 5.11 e propõe-se que seja verificado diariamente. | Evitado. |

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

7. CONCLUSÃO, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 Conclusão

O objetivo final da pesquisa de elaborar uma tabela modelo de gerenciamento de riscos de forma a mitigar, transferir, evitar ou aceitar possíveis riscos apresentadas na execução financeira da Marinha do Brasil, servindo de base ao gestor financeiro e aos controladores internos, foi alcançado.

A matriz proposta permite ao gestor um gerenciamento efetivo e constante de todos os riscos inerentes à gestoria de execução financeira da MB, seja de cunho financeiro, orçamentário, contábil ou fiscal. Também, como forma de otimizar o trabalho do CCIMAR, é capaz de criar uma defesa reparável caso não seja verificado na primeira linha de defesa.

Na área orçamentária: a verificação dos empenhos a liquidar; a verificação do Plano Orçamentário para se buscar a aquisição com coerência ao orçamento; e o acompanhamento dos empenhos inscritos em restos a pagar permite ao gestor evitar o desperdício do crédito recebido, ou seja, da previsão do gasto autorizado legalmente a acontecer, frente às inúmeras necessidades da Marinha, uma anulação, por exemplo, de um empenho inscrito em restos a pagar, significa dizer que a Força deixou de sanar a necessidade autorizada e também, outras pretendidas.

Na área financeira: a verificação dos empenhos liquidados a pagar evitar que a Marinha venha a ter uma solicitação de repasse maior do que sua necessidade, resultante de erros de digitação, durante a fase de liquidação. Também, este acompanhamento visa a evitar o pagamento de notas fiscais sem observância de sua ordem cronológica.

Na área contábil: a verificação das contas contábeis; e a verificação dos centros de custos, permite o acompanhamento fidedigno dos atos e fatos contábeis, assim como, dos custos incorridos em um determinado período, informações estas importantíssimas para as tomadas de decisões da alta Administração Naval.

Esta monografia não tem a intenção de esgotar o estudo, pois mudanças, tanto de caráter legal, quanto administrativo, podem ocorrer constantemente, necessitando de atualizações aos itens abordados. Concluo, portanto que o problema descrito no capítulo 1: “Como criar uma rotina de gestão de riscos na execução financeira da Marinha do Brasil?”, foi respondida e comentada no decorrer desta pesquisa.

7.2 Sugestões

Sugere-se que esta pesquisa sirva para uma iniciativa à novos estudos, seja na área da execução financeira, seja em outras contas de gestão aplicadas ao gerenciamento de recursos da Marinha do Brasil, como um parâmetro de controle contínuo, uma auditoria automatizada, capaz, como no caso proposto, utilizar de diversas formas, algum sistema de informação gerencial, o aqui então apresentado, o Tesouro Gerencial, e servir de ferramenta, rotineiramente, ao gestor e ao controlador interno. Fica aqui a sugestão de que a presente pesquisa, não se esgota em si mesma, podendo o assunto aqui abordado, ser estudado em outras pesquisas, em nível de mestrado e até mesmo doutorado.

7.3 Recomendações

Portanto, em relação à área de execução financeira da MB, recomenda-se o treinamento de todos os envolvidos, sejam gestores, operadores ou controladores, em cursos de aperfeiçoamento ou de formação, nesta ferramenta de grande capacidade de gerenciamento que é o Tesouro Gerencial. Cabe ressaltar que este programa, apesar de grande utilidade, carece de um grande treinamento, pois seus filtros demandam conhecimento e experiência na referida área de atuação, inclusive aos aspectos e as condições dos riscos envolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR ISO 31000: Gestão de riscos, princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de Junho de 1993. **Estatui Normas para Licitações e Contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, em 22 jun. 1993.

BRASIL, Marinha do Brasil. Secretaria Geral da Marinha. **Normas sobre Administração Financeira e Contabilidade – SGM-301**. 6. rev. Brasília, DF, 2009.

BRASIL, Receita Federal do. Instrução Normativa nº 1.234, de 30 de Janeiro de 2012. **Dispõe sobre a retenção de tributos nos pagamentos efetuados pelos órgãos da administração pública federal direta, autarquias e fundações federais, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais pessoas jurídicas que menciona a outras pessoas jurídicas pelo fornecimento de bens e serviços**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, em 12 jan. 2012.

BRITO, Osias Santana. **Gestão de Riscos: Uma Abordagem Orientada a Riscos Operacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CAVALHEIRO, Jader Branco. FLORES, Paulo Cesar. **A Organização do Sistema de Controle Interno Municipal**. Rio Grande do Sul, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

FRASER, John e SIMKINS, Betty J..**Enterprise Risk Managment**. John Wiley & Sons, inc., 2010.

HUBBARD, Douglas W..**Failure of Risk Managment**. 1. Elsevier, 2009.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013

SANTOS, Paulo Sérgio Monteiro dos. **Gestão de Riscos Empresariais**. Osasco, SP: Novo Século Editora, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.