

*"Ao chefe não cabe ter medo das ideias, nem mesmo das ideias novas. É preciso, isto sim, não perder tempo, implantá-las e realizá-las até o fim."*

*(Marechal Humberto de Alencar Castello Branco).*

## **1. PREFÁCIO**

A conjuntura atual é marcada por incertezas e elevada complexidade. Especialmente no aspecto da execução orçamentária, o primeiro ano de um novo governo aponta para um natural e esperado cenário de redirecionamento de prioridades de recursos, revisão de metas e tetos de gastos, para toda Administração Pública e em especial para a Defesa.

O Exército, em face das profundas transformações por que passa o País e a sociedade como um todo, vem empreendendo medidas para racionalizar sua estrutura e transformar-se para atender em melhores condições às demandas do futuro.

Diante desse cenário, a Diretoria de Contabilidade (DCont) deverá se pautar igualmente na racionalização de estruturas, no reestudo de seus custos e nas atividades primordiais que desempenha, a fim de entregar produtos de assessoria de alto nível decisório.

## **2. FINALIDADE**

O comando, em todos os níveis, constitui-se de prerrogativas pessoais. Cada chefe teve ter a iniciativa necessária ao exercício da função e usá-la sob sua inteira responsabilidade. Entretanto, esta atribuição não pode se confundir com "independência". A estrita observância da subordinação aos escalões mais elevados é condição inafastável para legitimar decisões em todos os níveis.

Nesse sentido, a presente Diretriz tem por finalidade estabelecer normas que orientem os trabalhos da DCont, no biênio 2023/2024, de modo a padronizar ações e reduzir a possibilidade de iniciativas equivocadas. Esta Diretriz servirá, também, como baliza para a elaboração dos diversos planos correlatos, tudo em consonância com o que orienta a Diretriz Especial de Economia e Finanças 2023-2024.

### 3. CONCEPÇÃO

A Administração Pública moderna não pode prescindir de mecanismos confiáveis e acurados para auditar, medir e acompanhar sua execução. Há necessidade de estimular o **uso de ferramentas gerenciais que possibilitem decisões de alto nível** confiáveis e tempestivas, onde se destacam as soluções de TI e sistemas em vigor (SIGA, SAG, SIGELOG, entre outros sistemas de *business intelligency* - BI).

Nesse mesmo sentido, adequações recentes ocorridas na Secretaria de Economia e Finanças (SEF) impactaram os processos em vigor na unidade. A criação da Assessoria de Governança e Gestão (AGG) é o resultado mais evidente e relevante desse esforço e decorreu, antes de mais nada, da necessidade de uma estrutura que centralizasse e coordenasse os trabalhos das diretorias, integrando informações e direcionando esforços.

Por sua vez, a DCont, como Setorial Financeira e Contábil do Comando do Exército (Cmdo Ex), precisa conciliar as atividades de natureza técnica e normativa sem esquecer-se da necessidade de apresentar produtos de assessoramento de alto nível ao Secretário de Economia e Finanças e, em última instância, ao Comandante da Força, auxiliando-os a bem **“monitorar o cenário econômico e os resultados alcançados, visando à intervenção oportuna no planejamento e na execução”** (Concepção da Diretriz Especial de Economia e Finanças 2023-2024).

### 4. ORIENTAÇÕES GERAIS

O planejamento, independentemente de escalão e de nível de abrangência, deve ter como premissa básica a sua factibilidade. A gestão deve ter como foco o resultado, a EFETIVIDADE do trabalho realizado e não apenas a regularidade do ponto de vista legal, estabelecendo assim um **“ciclo virtuoso de planejamento e execução orçamentária”** (Decisão da Diretriz Especial de Economia e Finanças 2023-2024).

Nesse diapasão, soma-se ao planejamento a inafastável atividade de **CONTROLE**, que atua para minimizar desperdícios, fraudes e práticas antieconômicas.

Tais medidas são possíveis de execução na medida em que a **AÇÃO DE COMANDO** for exercida em todos os escalões. Ela se traduz pela **PRESENÇA, ORIENTAÇÃO e FISCALIZAÇÃO**. É fundamental, portanto, que cada subordinado veja em seu chefe imediato o **COMPROMETIMENTO** com as necessidades coletivas e individuais de sua seção e subseção (ambiente de trabalho), e o **ZELO** no cumprimento de suas atribuições e de seus subordinados (mostrando **COMO FAZER** e garantindo a fiel execução pelo **EXEMPLO**).

Mais importante do que os sistemas são as pessoas. **PESSOAS SÃO O PRINCIPAL ATIVO DA DCONT**. Sendo assim, concito a todos que preservem o ambiente de trabalho, tornando-o produtivo e equilibrado, capaz de despertar em cada militar um sentimento de pertença. A sinergia gerada pela contribuição de cada integrante é capaz de grandes transformações! Espero que todos os militares tratem seus superiores, pares e

subordinados como gostaria de, por estes, serem tratados. **Qualquer tipo de constrangimento, seja de ordem sexual, social ou moral será tratado com o máximo rigor.**

Concomitantemente com a adequada gestão do ambiente interno, é inarredável cuidar e mesmo fomentar o **RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO EXTERNO**, aqui representado pelos “clientes” do trabalho da DCont, todas as OM, ODS/ODOp e ODG. A **prontidão de resposta e apresentação de soluções viáveis e tempestivas** é uma prioridade.

Nesse contexto, **determino inicialmente** à DCont:

- a. manter registros contábeis precisos e atualizados, **garantindo a conformidade** com as normas e regulamentações vigentes;
- b. realizar análises periódicas das demonstrações financeiras para identificar **oportunidades de otimização de custos** e aumento da eficiência;
- c. assegurar a segregação de funções, evitando conflitos de interesse e mitigando riscos operacionais;
- d. promover a **capacitação contínua da equipe**, incentivando o desenvolvimento profissional e a adoção de melhores práticas de cada seção;
- e. colaborar estreitamente com outras diretorias da SEF para **fornecer informações financeiras relevantes e apoiar a tomada de decisões estratégicas**;
- f. implementar e/ou aprimorar sistemas e tecnologias adequadas para otimizar processos contábeis e reduzir a possibilidade de erros manuais;
- g. realizar **auditorias internas regulares**, por meio da Sec Ctrl Gestão, para garantir a precisão e a confiabilidade dos registros contábeis;
- h. estar sempre **atentos às mudanças nas leis fiscais e contábeis**, garantindo a conformidade em todas as operações;
- i. fomentar uma cultura de ética e integridade, onde a **transparência e a responsabilidade sejam valores fundamentais**; e
- j. buscar constantemente a **melhoria contínua dos processos e procedimentos** contábeis, visando à excelência em nossas atividades.

## 5. ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS

### a. GESTÃO ADMINISTRATIVA e ORÇAMENTÁRIA

Os sistemas SEF (incluindo a Atv Aud, a cargo dos CGCFEx) valorizam o trabalho dos nossos Agentes da Administração e atuam para minimizar a possibilidade de erros.

A boa Administração Militar é aquela que, com sereno rigor e cobrança, acompanha com tempestividade a execução financeira, verificando o emprego dos

recursos dentro da finalidade prevista, com regularidade e legalidade.

#### Diretrizes

1. Todos os Ch Sec deverão manter seus calendários de obrigação atualizados, bem como responder com presteza quaisquer expedientes a respeito de suas áreas de responsabilidade. **NÃO É ADMISSÍVEL NENHUM DOCUMENTO RECEBIDO SEM RESPOSTA ou RESPONDIDO COM ATRASO.**

2. Ampla utilização dos indicadores de desempenho, por intermédio dos sistemas remotos disponíveis. Sem medir é impossível saber se a gestão está sendo efetiva!

3. PLANEJAMENTO é a chave para sucesso. Atuar proativamente para que o “círculo virtuoso” seja implementado.

4. Dar ampla publicidade aos atos e fatos administrativos, utilizando o Boletim Interno.

5. Combater incansavelmente o erro administrativo. Improriedades decorrentes de desatenção, falta de diligência ou imprudência no trato com o erário serão tratadas com rigor.

6. Envidar esforços para capacitação dos militares ou civis que atuam na área administrativa, sobretudo utilizando ferramentas EAD e cursos do IEFEx.

#### **RECURSOS HUMANOS**

Existe força quando pessoas compartilham um objetivo comum e trabalham em uníssono. As exigências do dia a dia, entretanto, não ficam restritas à vida no quartel e afetam, também, a vida privada de cada militar. A proteção social da família e de seus valores constitui em um objetivo institucional permanente.

#### Diretrizes

1. Colocar o profissional certo no lugar certo, sempre que possível. Nesse sentido, criar um **banco de talentos**, identificando atributos profissionais e pessoais dos militares subordinados. Recomendo especial atenção aos militares transferidos para a OM, para os quais deverá ser escalado “padrinho” e providenciado kit de boas-vindas.

2. Manter os subordinados informados e dar o *feedback* das avaliações e valorização do mérito.

3. Estimular manifestações espontâneas de solidariedade e camaradagem, bem como a realização de reuniões de caráter espiritual, tudo sem prejuízo das atividades regulares da OM.

4. Cooperar com a proteção social da família militar. Para isso, dar prioridade aos encaminhamentos de demandas de proteção social, bem como de casos de saúde do militar e de seus dependentes.

5. Facilitar atendimentos e agilizar processos relativos a pessoal. Especial atenção

aos casos de reintegração judicial por problemas de saúde.

**6.** Acompanhar de perto e tomar medidas tempestivas nos casos de desajustes sociais graves eventualmente detectados, tais como depressão, tendência a suicídio, dificuldade excessiva de socialização, uso de entorpecentes, problemas familiares (separação, violência doméstica).

**7.** Manter controle cerrado do efetivo, antecipando-se a situações como faltas ao serviço, ausência e deserção. O acompanhamento da situação disciplinar é fundamental, devendo ser exercido em todas as esferas de Comando.

**8.** A SEGURANÇA nas atividades é uma preocupação permanente. Todos os Ch Sec devem atuar preventivamente para reduzir e evitar acidentes no serviço, com ênfase em acidentes com motocicletas nos deslocamentos quartel-residência.

**9.** A instituição tem-se mantido de pé a despeito de inúmeros opositores de diversas matizes, por conta do culto aos valores e tradições que a caracteriza. As honras, sinais de respeito, bem como demonstrações de camaradagem devem ser estimuladas e cobradas por todos os integrantes da OM. A **HIERARQUIA**, frize-se, não advém de relações pessoais, mas funcionais. A **DISCIPLINA**, por sua vez, é cumprir, antes de fazer com que outros cumpram.

**10.** Evitar esforços para manter reservados os assuntos institucionais e os assuntos privados. O espírito de união da família militar deverá ser perseguido por todos e não pode ser vítima da maledicência. Neste sentido, **COIBIR a divulgação não autorizada** de eventos ou atividades militares em mídias sociais. O uso inadequado das mídias sociais, que venha a difamar a imagem da OM ou de qualquer de seus integrantes, será tratado com o rigor disciplinar que o fato requerer.

### **INSTRUÇÃO**

É importante que a OM saiba conciliar as importantes atividades que desempenha em tempo de paz, em prol de todos os OM do EB, todavia sem descuidar da vocação operacional de cada militar, para o que deve estar igualmente preparada. Nesse escopo, avulta de importância o preparo individual e o adestramento coletivo. No plano do preparo individual, especial atenção deverá ser dada à ATIVIDADE FÍSICA, consubstanciada no TFM e nos TAF.

### **Diretrizes**

**1.** Acompanhar, por intermédio da Sec Pes e de Plj Coor o desempenho físico dos integrantes da OM, identificando e trabalhando deficiências pontuais.

**2.** Os Ch Sec deverão estimular a prática do TFM.

**3.** Especial atenção deve ser dada à formação do EP, no que tange à escolha para cursos como CFC, Projeto Soldado Cidão, e outros oferecidos pela CMP.

4. A instrução de Quadros é fundamental para nivelar conhecimentos e desenvolver aptidões necessárias ao desempenho das atividades inerentes à carreira militar. São temas obrigatórios na CTTEP: doenças cardiovasculares e diabetes; treinamento físico militar; segurança no serviço; justiça e disciplina.

5. As solenidades militares devem ser antecedidas de ensaios, nas mesmas condições de realização da atividade (duração, local etc).

6. Uma das atividades militares onde o espírito de corpo e a disciplina da tropa ficam mais evidenciados é a Ordem Unida, geralmente manifestada nas formaturas. Nas visitas e inspeções a tropa deverá se apresentar bem uniformizada e com os movimentos da Ordem Unida em perfeitas condições.

### **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Cada integrante da OM é um agente de comunicação social e, dessa forma, deverá zelar pela imagem da Instituição, dentro e fora do Quartel.

#### **Diretrizes**

1. A Comunicação Social da OM deve buscar a excelência no atendimento ao público externo, devendo priorizar os seguintes aspectos: postura profissional, apresentação pessoal e das instalações, **maneira educada de atender, pessoalmente ou por telefone, e atendimento com agilidade** às solicitações.

2. Especial atenção deve ser dispensada aos civis em visita à OM. O modo com um cidadão é atendido ficará para ele registrado de forma marcante.

3. **Controle de acesso é fundamental.** Nenhum elemento estranho ao efetivo da OM deverá transitar pela área da DCont sem que esteja devidamente identificado e acompanhado.

4. O “espírito de congregação” da família militar deve ser perseguido por todos. Para isso, os militares da OM devem ser reservados nos assuntos pessoais e nos assuntos da caserna, bem como estimulados a participarem das atividades sociais da OM.

### **INTELIGÊNCIA**

O trabalho de Inteligência é uma atividade especializada e, portanto, deve ser desenvolvido por especialistas. A tempestividade no envio de dados de inteligência constitui-se em fator decisivo para o atendimento do princípio da oportunidade.

Diretrizes

1. Realizar a gestão documental em conformidade com os preceitos regulamentares, protegendo os conhecimentos sensíveis adequadamente.
2. Aprimorar a segurança orgânica, priorizando as medidas de Contrainteligência para eliminar a possibilidade de extravio de material.
3. Acompanhar o público interno, apoiando na seleção do pessoal para assumir funções sensíveis. Realizar o acompanhamento desses militares, até o momento da desmobilização.

## 6. CONCLUSÃO

Estas diretrizes não esgotam as ações que devem ser adotadas no biênio 23/24, no âmbito desta OM. Apenas destacam aquilo que o novo Diretor considera mais importante.

A gestão de patrimonial, financeira e contábil exige conhecimento especializado, é complexa, suscetível ao ambiente externo, incerta, visada e cobiçada. **Não se admite mais “amadorismo” nesta atividade.**

No âmbito de nossa Força, como parte da sociedade que a integra, infelizmente registram-se vítimas de fraquezas humanas e extraviados da própria vocação. Para mitigar este risco, deve-se trabalhar sobre os pilares do PLANEJAMENTO, do CONTROLE e do profissionalismo, premiando as boas iniciativas e corrigindo erros identificados, perseguindo sempre uma gestão efetiva e transparente.

Quartel em Brasília, DF, 09 de agosto de 2023.

Gen Bda JASON SILVA DIAMANTINO  
Diretor de Contabilidade