

A CONTRIBUIÇÃO DO CONHECIMENTO DO OFICIAL POSSUIDOR DO CURSO DE GESTÃO E ASSESSORAMENTO DE ESTADO-MAIOR (CGAEM) PARA A PREVENÇÃO DE IRREGULARIDADES NA ADMINISTRAÇÃO MILITAR

THE CONTRIBUTION OF THE KNOWLEDGE OF THE OFFICER WITH THE MANAGEMENT AND STAFF ADVISORY COURSE (CGAEM) TO THE PREVENTION OF IRREGULARITIES IN THE MILITARY ADMINISTRATION

José Inácio Bertazzo Filho

Pós-graduando em Gestão em Administração Pública pela UNIASSELVI, Porto Alegre, RS,
Brasil, inaciobr04@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar a contribuição do conhecimento adquirido pelo Oficial Superior do Exército Brasileiro (EB) durante o Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM), em sua 1ª fase (pós-graduação em Gestão em Administração Pública) para a prevenção de irregularidades na Administração Militar do Exército Brasileiro. Tal curso habilita seus concludentes para atuação nas áreas de Gestão de Pessoal; Gestão Orçamentária, Financeira e Patrimonial; Gestão na área de Comunicação Social; Gestão de Logística e Mobilização; Agente da Administração Pública; e Ordenação de Despesas. No tocante à metodologia empregada, foi realizada uma pesquisa básica, visando adquirir novos conhecimentos, qualitativa, exploratória, com coleta de dados por meio da coleta bibliográfica, estudando-se as principais normas e legislações inerentes à administração militar, a ementa de disciplinas da 1ª fase do CGAEM e outros estudos sobre atuação em conformidade com regras. A conclusão é que o oficial possuidor do CGAEM é um agente direto na prevenção de irregularidades por meio de medidas preventivas, aplicando ou difundindo em sua Organização Militar o conhecimento e ferramentas que aprendeu durante a 1ª fase do Curso, assessorando e tomando decisões com base em conhecimento técnico e contribuindo para a capacitação de outros agentes da administração da OM.

Palavras-chave: CGAEM. Gestão em Administração Pública. Prevenção. Irregularidades administrativas.

ABSTRACT

This article aims to analyze the contribution of the knowledge acquired by the Senior Officer of the Brazilian Army (EB) during the Management and Staff Advisory Course (CGAEM), in its first phase (postgraduate degree in Management in Public Administration) to the prevention of irregularities in the Military Administration of the Brazilian Army. This course enables its conclusions to work in the areas of Personnel Management; Budget, Financial and Asset Management; Management in the area of Social Communication; Logistics and Mobilization Management; Public Administration Agent; and Ordering of Expenses. Regarding the methodology used, basic research was carried out, aiming to acquire new

knowledge, qualitative, exploratory, with data collection through bibliographic collection, studying the main norms and legislation inherent to military administration, the list of subjects from the first phase of *CGAEM* and other studies on acting in accordance with rules. The conclusion is that the officer with the *CGAEM* is a direct agent in preventing irregularities through preventive measures, applying or disseminating in his Military Organization the knowledge and tools he learned during the first phase of the Course, advising and making decisions based on technical knowledge and contributing to the training of other administration agents.

Keywords: *CGAEM*. Management in public administration. Prevention. Administrative Irregularities.

1 INTRODUÇÃO

O tema “O Oficial do Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (*CGAEM*) como agente direto na prevenção de irregularidades na administração militar”, inserido na linha de pesquisa “gestão orçamentária, financeira e patrimonial” foi escolhido visando ressaltar a importância do conhecimento técnico-profissional sustentado pelo domínio de legislações de referência para o desempenho de funções pelos Agentes da Administração, contribuindo para a integridade no âmbito do Exército Brasileiro (EB).

O objetivo geral definido para esta pesquisa foi analisar a contribuição do conhecimento do Oficial possuidor do *CGAEM* na prevenção de irregularidades na Administração Militar. Os objetivos específicos foram: apresentar as principais legislações que orientam a Administração Militar; apresentar informações sobre valores e ética militar no âmbito do EB; apresentar os assuntos estudados durante a 1ª fase do *CGAEM* (pós-graduação de Gestão em Administração Pública); e citar contribuições para a prevenção de irregularidades na Administração Militar com base na habilitação do Oficial possuidor do *CGAEM*.

A conjuntura atual é marcada pela elevada quantidade e velocidade de fluxo de informações. Nesse sentido, o estabelecimento de novas normas e legislações e a atualização das antigas é um processo contínuo e acelerado. Assim, a importância do conhecimento para a atuação precisa dos agentes públicos aumenta exponencialmente. A 1ª fase do *CGAEM* confere ao Oficial uma série de conhecimentos a serem aplicados em situações relacionadas à Administração Pública, na qual a Administração do Exército faz parte.

Diante do exposto, foi elaborada a seguinte questão de pesquisa: “Qual a contribuição do conhecimento do Oficial possuidor do *CGAEM* para a prevenção de irregularidades na administração militar?” Levantando-se como hipótese inicial que o conhecimento adquirido

pelo oficial concludente do CGAEM contribui para a prevenção de irregularidades na Administração Militar e tendo-se como variável qualitativa nominal a relação dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso, com destaque para a 1ª fase, obtida por meio de informações da ementa de disciplinas.

Medidas preventivas, como o conhecimento e a correta aplicação de normas e legislações, são ações eficazes para reduzir a ocorrência de irregularidades administrativas resultantes da falha de atuação de agentes. No âmbito do Exército Brasileiro, o seu Plano de Integridade, estabelecido em 2018, cita a existência de vasto arcabouço normativo que sistematiza e regulamenta medidas preventivas e coercitivas que possam ensejar quaisquer tipos de desvios de conduta. Diante do todo o exposto, a aplicação e difusão de conhecimento por meio do oficial do CGAEM cresce de importância, especialmente em razão da atual conjuntura, marcada por elevada velocidade de fluxo de informações, em que a todo momento, decisões acertadas precisam ser tomadas.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 Regulamentações sobre o CGAEM

A Portaria nº 395, de 9 de junho de 2005, do Comandante do Exército, criou o curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM). De acordo com Brasil (2005), “com o objetivo de atualizar e ampliar a capacitação profissional dos oficiais superiores do Exército Brasileiro para o exercício de funções de chefia e assessoramento de estado-maior”.

Sua atual organização e funcionamento foi regulada pela Portaria - DECEX / C Ex nº 447, de 18 de novembro de 2021. Conforme Brasil (2021), “§ 3º As atividades terão como objetivo habilitar os oficiais para atuarem nas seguintes áreas: I- Gestão de Pessoal; II- Gestão Orçamentária, Financeira e Patrimonial; III- Gestão na área de Comunicação Social; IV- Gestão de Logística e Mobilização; V- Agente da Administração Pública; e VI- Ordenação de Despesas.”

O Curso é realizado em duas fases: 1ª fase, com duração mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas, uma pós-graduação no formato de Educação à Distância, com ênfase na área de Administração Pública, mediante convênio ou contrato com Instituição de Ensino Superior civil; e 2ª fase, com até 12 semanas, de forma presencial na Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército (ESFCEx), visando atender as competências profissionais que possibilitem os oficiais superiores do EB a desempenharem funções de chefia, de assessoramento de Estado-Maior e de Ordenador de Despesas.

2.1.2 Definição de impropriedades e irregularidades

O Manual de Orientações Técnicas da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal, publicado no Diário Oficial da União de 8 de dezembro de 2017, apresenta as definições de impropriedade e irregularidade:

Impropriedade: são falhas de natureza formal de que não resulte dano ao erário e outras que **têm o potencial para conduzir à inobservância aos princípios de administração pública** ou à infração de normas legais e regulamentares, tais como deficiências nos controles internos da gestão, violações de cláusulas, abuso, imprudência, imperícia. (BRASIL, 2017, grifo nosso).

Irregularidade: é a prática de ato de gestão ilegal, ilegítimo, antieconômico, ou **infração à norma legal ou regulamentar** de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial, dano ao erário decorrente de ato de gestão ilegítimo ou antieconômico, desfalque ou desvio de dinheiros, bens ou valores públicos, tais como fraudes, atos ilegais, omissão no dever de prestar contas, **violações aos princípios de administração pública.** (BRASIL, 2017, grifo nosso).

Tais definições também estão presentes de forma semelhante na Portaria – C Ex, nº 1.523, de 14 de maio de 2021, que aprovou as Instruções Gerais para a Atividade de Auditoria Interna Governamental, instituiu o Estatuto de Auditoria e regulamenta o Sistema de Controle Interno do Comando do Exército (EB10-IG-13.001), 1ª edição, 2021, evidenciando assim a atenção para esses assuntos no âmbito da Força Terrestre.

Em ambas as definições pode ser observada a ligação com as normas legais e regulamentares e com os princípios da administração pública, evidenciando assim a importância de seus conhecimentos.

2.1.3 Normas para a apuração de Irregularidades Administrativas no âmbito do Comando do Exército (EB10-N-13.007)

As normas para a apuração de Irregularidades Administrativas no âmbito do Comando do Exército (EB10-N-13.007), 2ª edição, foram aprovadas por meio da Portaria C Ex nº 1.845, de 29/09/2022.

Sua finalidade, segundo Brasil (2022, p. 14) é “regular os procedimentos a serem desenvolvidos para a apuração de irregularidades administrativas no âmbito do Comando do Exército”. Além disso, segundo Brasil (2022, p. 14), outra finalidade é a de “reunir as condições necessárias para repor os danos causados ao erário”.

As referidas normas estabelecem que o Comandante, Chefe ou Diretor de Organização Militar (OM) deverá adotar medidas para apuração diante de fatos com indícios de dano ao erário:

Art. 3º Na ocorrência de fatos ou da prática de atos de qualquer natureza que contenham indícios de dano ao erário, **o comandante (Cmt), chefe (Ch) ou diretor (Dir) da organização militar (OM)**, como autoridade administrativa competente, sob pena de responsabilidade solidária, **deve, imediatamente, adotar medidas administrativas para, apuração dos fatos** com fins de identificar os responsáveis, quantificar o dano e obter o ressarcimento, observados os princípios norteadores dos processos administrativos.

§ 1º Como medidas administrativas, podem ser instaurados os seguintes procedimentos administrativos de apuração de irregularidades:

I - Termo Circunstanciado Administrativo (TCAdm); e

II - Sindicância. (BRASIL, 2022, p. 14, grifo nosso).

As medidas administrativas apresentadas nestas normas para apuração de irregularidades se encontram já na esfera de apuração, visando identificação de responsáveis e não mais no campo das medidas preventivas.

2.1.4 Plano de Integridade do Exército Brasileiro

O Plano de Integridade (Pl I) do Exército Brasileiro, 1ª edição, 2018, foi aprovado por meio da Portaria nº 316 - EME, de 30 de novembro de 2018, visando atender determinações da Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, a qual definia que os órgãos federais tivessem, obrigatoriamente, seus Programas de Integridade.

Seu objetivo foi formalizar as principais informações e atividades propostas para implementação do Programa de Integridade na Instituição:

Este Pl I-EB tem por objetivo formalizar as principais informações e atividades propostas para implementação desse Programa na Instituição. Nele estão presentes os riscos de integridade mais relevantes, a avaliação e classificação desses riscos, as **propostas de medidas de integridade**, as políticas de monitoramento, os seus responsáveis e respectivas metas. (BRASIL, 2018, grifo nosso).

Além disso, o Plano de Integridade apresenta o compromisso do EB com a sociedade brasileira, buscando manter seu elevado grau de aprovação:

Este Pl I-EB contém documentos dinâmicos, que poderão ser aprimorados ao longo do tempo, sempre com olhar voltado para os princípios, valores e tradições que sustentam o EB por mais de 370 anos e para o **elevado grau de aprovação que desfruta no seio da sociedade brasileira**, ao longo de sua história. (BRASIL, 2018, grifo nosso).

Segundo Brasil (2018, p. 6), “O EB possui um conjunto de valores, deveres e princípios de ética que são referenciais fixos, imutáveis e universais”. Ainda, segundo Brasil (2018, p. 6), “São os valores militares que influenciam, de forma consciente ou inconsciente, o comportamento, as atitudes e, em particular, a conduta pessoal de cada integrante da

Instituição.” Por fim, conforme Brasil (2018, p. 6, grifo nosso), “**A eficiência, a eficácia e a efetividade das Forças Armadas decorrem da prática de tais valores**”.

Ainda, segundo Brasil (2018, p. 6), observam-se os valores do Exército Brasileiro:

Quadro I: Valores do Exército Brasileiro	
Valor	Conceito
Patriotismo	Amar à Pátria - História, Símbolos, Tradições e Nação - sublimando a determinação de defender seus interesses vitais com o sacrifício da própria vida.
Dever	Cumprir a legislação e a regulamentação a que estiver submetido, com autoridade, determinação, dignidade e dedicação, assumindo a responsabilidade pelas decisões que tomar.
Lealdade	Cultuar a verdade, sinceridade e sadia camaradagem, mantendo-se fiel aos compromissos assumidos.
<u>Integridade*</u>	Pautar a vida, como soldado e cidadão, pela honradez, honestidade e pelo senso de justiça.
Coragem	Ter a capacidade de decidir e a iniciativa de implementar a decisão, mesmo com o risco de vida ou de interesses pessoais, no intuito de cumprir o dever, assumindo a responsabilidade por sua atitude.

* A integridade é um dos valores preconizados pelo EB.

Fonte: Vade-mécum de Cerimonial Militar do Exército - Valores, Deveres e Ética Militares (2016), aprovado pela Portaria nº 1.392, de 25 de outubro de 2016, do Comandante do Exército.

Dentre os valores preconizados pelo Exército Brasileiro, segundo Brasil (2018, p. 6), destaca-se o “Valor Integridade” com o “Conceito de pautar a vida, como soldado e cidadão, pela honradez, honestidade e pelo senso de justiça”.

No tocante aos principais instrumentos legais relativos à área de integridade, segundo Brasil (2018, p. 7, grifo nosso), “Há um **vasto arcabouço normativo** que sistematiza e regulamenta as prerrogativas, condutas, direitos e deveres, bem como as **medidas preventivas** e coercitivas de ações **que possam ensejar quaisquer tipos de desvios de conduta.**”

Em seguida, Brasil (2018, p.7, grifo nosso) destaca os seguintes documentos: Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 - Estatuto dos Militares (E1); Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992 - sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício do mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional; Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG) - normas relativas às atribuições, às responsabilidades e ao exercício dos cargos e funções de seus integrantes; Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas - regula procedimentos e compromissos de defender a honra, a integridade da Pátria e suas Instituições; **Regulamento de Administração do Exército (RAE)** - responsabilidades e princípios que devem ser seguidos no cuidado com o bem público; Regulamento Disciplinar do Exército (RDE) - define as transgressões disciplinares e as normas para a aplicação de

punições disciplinares e recompensas; Manual “O Exército Brasileiro” (EB20-MF-10.101) - apresenta características institucionais e missão do EB; da profissão militar; de especialidades e estrutura organizacional e da visão de futuro; **Vade-mécum de Cerimonial Militar do Exército - Valores, Deveres e Ética Militares - “ideias-força” referentes ao assunto com a finalidade de contribuir para o continuado aprimoramento das virtudes militares;** Código Penal Militar (CPM) - trata dos crimes militares e de sua aplicação; e Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal - aborda os principais elementos éticos, deveres e obrigações do Servidor Público Civil, bem como as vedações a que estão sujeitos.

Assim, tal plano evidencia as ações planejadas pelo EB a serem desenvolvidas buscando manter a boa imagem da Força Terrestre e os esforços dispendidos para a adoção de medidas preventivas a ocorrências de irregularidades, como a indicação de normas e legislações pertinentes à Administração Militar.

No tocante às categorias de riscos à integridade do EB e levantamento de situações e instrumentos de integridade e providências decorrentes para mitigação e/ou tratamento dos eventos de risco, o Plano de Integridade do Exército Brasileiro apresenta informações sobre os riscos prioritários à integridade da Instituição.

Conforme Brasil (2018, p.13, grifo nosso), “o gerenciamento de riscos à integridade é um dos fundamentos que torna o Pl I sustentável e nele estão incluídas **diversas ações, como por exemplo as de prevenção**, detecção, punição e controle de eventos que possam ameaçar os princípios éticos e morais da Instituição.”

Os principais riscos apresentados são: Conduta profissional inadequada; Ameaças à imparcialidade e à autonomia técnica; Uso indevido de autoridade; Nepotismo; Conflitos de interesses; Uso indevido ou manipulação de dados/informações; Procedimentos para notificação de fraudes e corrupção; Desvio de pessoal ou de recursos materiais; e Estratégia de auditoria interna. Ainda, para cada uma dessas categorias de riscos e suas respectivas descrições, há a indicação dos instrumentos de legalidade (normas) visando a mitigação e/ou tratamento dos riscos.

O apêndice A – Junção dos Quadros II e III do Plano de Integridade do Exército Brasileiro apresenta a unificação de informações constantes nos Quadros II - Categorias de riscos à integridade e Quadro III - Levantamento da situação, instrumentos de integridade e providências, integrantes do Plano de Integridade do Exército Brasileiro, visando facilitar a consulta às informações.

2.1.5 Regulamento de Administração do Exército (RAE)

O Regulamento de Administração do Exército é um importante dispositivo normativo no âmbito do Exército Brasileiro.

A Administração do Exército é parte integrante da Administração Pública Direta e a ela se subordina, segundo legislação específica (BRASIL, 2021).

Segundo Brasil (2021, p. 7, grifo nosso):

Art. 1º O Regulamento de Administração do Exército (RAE), EB10-R-01.003, tem por finalidade **estabelecer os preceitos gerais para as atividades administrativas** do Comando do Exército.

§ 1º Prescrições particulares relativas ao tratamento pormenorizado de questões atinentes à gestão orçamentária, financeira, patrimonial e contábil, constituirão legislação específica, complementar a este Regulamento.

Ainda, conforme Brasil (2021, p. 7, grifo nosso):

Art. 97. A responsabilidade dos agentes da administração decorre do princípio da **prevalência total do interesse público ou coletivo sobre o particular**.

Art. 98. **Todo militar** ou servidor civil, **investido em função**, cargo ou encargo, **que vier a causar prejuízos ou danos à União**, a pessoas físicas e/ou jurídicas ou ao serviço, **terá sua responsabilidade administrativa, civil e/ou criminal**, vinculadas às omissões ou atos ilegais em que incorrer ou praticar.

Dessa forma, considerando-se a participação da Administração do EB na Administração Pública, verifica-se a importância do atendimento aos preceitos da Administração Pública, como os princípios da Administração Pública de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

2.1.6 Normas para atuação dos Agentes da Administração (EB90-N-08.006)

As Normas para atuação dos Agentes da Administração foi recentemente instituída por Portaria do Comandante do Exército no ano de 2022.

Segundo Brasil (2022, p. 6), “As presentes Normas têm por finalidade regular a atuação dos agentes da administração no âmbito do Comando do Exército.” e “Estabelecer as atribuições dos agentes da administração e a capacitação mínima exigida para o desempenho de cada função.”.

Dentre as funções dos agentes da administração previstas em tais normas, encontram-se: Dirigente Máximo, Gestor de Ação Orçamentária, Ordenador de Despesas, Fiscal Administrativo, Encarregado do Setor de Pessoal, Encarregado do Setor de Contabilidade, Encarregado do Setor Financeiro, Encarregado do Setor de Material, Encarregado do Setor de Aproveitamento, Encarregado da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos, Agente de

Contratação, Encarregado da Conformidade dos Registros de Gestão, Gestor e do Fiscal de Contrato, Comandante de Subunidade, Chefes de Serviços, Militares e Servidores em Geral, Oficial de Dia, Encarregado de Material da Subunidade, Encarregado de Depósito, de Oficina ou de Material e Auxiliares dos Agentes da Administração.

Assim sendo, observa-se em tais normas, a preocupação do EB em regulamentar as atribuições de seus diversos agentes da administração e com suas respectivas capacitações.

2.1.7 Caderno de Orientação aos Agentes da Administração – Rol dos Responsáveis, Segregação de funções e declaração de bens e rendas

A Secretaria de Economia e Finanças do EB vem emitindo cadernos de orientações específicos para orientar a atuação dos agentes da administração no âmbito da Força Terrestre, por meio de orientações específicas, como o Caderno Rol dos Responsáveis, Segregação de Funções e Declaração de Bens e Rendas.

Segundo Brasil (2022, p. 13, grifo nosso):

2. SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES

2.1 Considerações Iniciais

Uma das novidades da nova Lei nº 14.133, de 1º ABR 21, que regula a execução de licitações e contratos na administração pública, encontra-se em seu art. 5º, no qual é possível vislumbrar um **extenso rol de princípios a serem observados nas licitações, tais como da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da isonomia, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável.**

Apesar de considerado uma novidade em comparação à antiga lei de licitações, a noção de segregação de funções já podia ser encontrada no ordenamento jurídico pátrio, conforme será destacado no decorrer deste capítulo.

A emissão de cadernos de orientações pelo EB sobre os temas inerentes aos Agentes da Administração corrobora com a capacitação contínua de seus integrantes, sendo mais uma forma de mitigar possíveis irregularidades decorrentes do desconhecimento das normas e legislações.

2.1.8 Ementa das disciplinas curriculares/atividades a serem ministradas no CGAEM 1ª fase

O apêndice B – Extrato da Ementa contendo as disciplinas do CGAEM 1ª fase (2023), confeccionado com base nas informações existentes no Apêndice II ao Termo de Referência do Pregão nº 05/2022 - ESFCEX/CMS, apresenta as principais informações constantes da

ementa das disciplinas curriculares/atividades ministradas no CGAEM 1ª fase, com suas disciplinas, todos os seus objetivos e conteúdos programáticos, com informações de Brasil (2021, p. 5).

A seguir, serão apresentadas as disciplinas previstas para o CGAEM 1ª fase, realizada no ano de 2023 (pós-graduação em Gestão em Administração Pública realizada em Instituição de Ensino Superior) e citados alguns dos assuntos e objetivos relacionados ao conhecimento de normas e legislações.

- Administração Pública – destaca-se dentre seus objetivos o de “Conhecer os princípios e normas que balizam a ética na Administração, bem como os procedimentos que abrangem ao agente público”;

- Modelagem Organizacional, que tem como objetivo “Habilitar os discentes para promover melhorias e otimizar os processos envolvidos na geração de resultados, por meio da identificação, da padronização, da institucionalização e do controle dos processos de trabalho”;

- Planejamento Estratégico Operacional – salientam-se dentre seus objetivos o de “Conhecer os aspectos basilares da qualidade na administração pública” e “Identificar as partes componentes do Plano de Gestão da Organização”;

- Metodologia da Pesquisa Científica e Projeto Multidisciplinar, com objetivo de “Elaborar um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), na forma de Artigo Científico”;

- Gestão Patrimonial e Aquisições no Setor Público, com o objetivo de “Capacitar os discentes para atuarem nas divisões administrativas das grandes unidades e grandes comandos coordenando e executando atividades relacionadas à gestão de patrimônio, gestão de estoque, licitação e contrato administrativo”;

- Direito Administrativo – ressalta-se dentre seus objetivos “Compreender, distinguir e explicar as funções de administrador da coisa pública, de acordo com os entendimentos doutrinários e jurisprudenciais dominantes no ordenamento jurídico, com o fim de promover a eficiência no exercício das atividades administrativas nas Organizações Militares do Exército Brasileiro (EB)” e “Analisar a legislação pertinente, visando a integração do conhecimento adquirido com as atividades que serão desenvolvidas nas OM, especialmente na seara da administração de recursos públicos”;

- Orçamento e Finanças I – cabe salientar dentre seus objetivos o de “Compreender os instrumentos de planejamento orçamentário (PPA, LDO e LOA)”;

- Auditoria – cabe destacar dentre seus objetivos o de “Noções gerais de planejamento, achados em auditoria, evidências em auditoria, papéis de trabalho de planejamento e de

execução e parecer; relatório de auditoria, registro das constatações de auditoria, parecer de auditoria e notas de auditoria”;

- Gestão de Pessoal – destaca-se dentre seus objetivos o de “Conhecer e aplicar as normas aplicáveis aos RH na administração pública”;

- Projetos – salientam-se dentre seus objetivos os de “Compreender o gerenciamento projetos, programas e portfólio” e “Compreender a relação entre as fases de um projeto e a alocação de seus recursos”; e

- Técnicas de Negociação – com destaque para o objetivo “Identificar os processos de negociação, do planejamento, execução e análise”.

Tais disciplinas abordadas ao longo da 1ª fase do Curso capacitam os oficiais alunos por meio do desenvolvimento de assuntos ministrados com fontes de consulta e professores com conhecimentos específicos, corroborando com o incremento do conhecimento relacionado à administração pública e para a redução da ocorrência de irregularidades por desconhecimento das normas e legislações diversas.

2.1.9 *Compliance*

O termo “compliance” tem origem da língua inglesa do verbo “*to comply*” e significa cumprir ou satisfazer alguma regra (BITTENCOURT, 2015 apud FERRARI, 2023).

Ele é adotado no campo empresarial como [...] um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores. (CARVALHO, 2016 apud FERRARI, 2023).

Ainda, o programa de compliance terá resultados positivos quando conseguir inculcar nos colaboradores a importância em fazer a coisa certa. (CARVALHO, 2016 apud FERRARI, 2023).

Assim, infere-se que atuar seguindo *compliance*, pode ser entendido como atuar seguindo normas e legislações ou ainda, dentro das conformidades, o que contribui sobremaneira para o desempenho da instituição.

Ainda sobre as origens do *compliance*, segundo Ferrari, 2023:

O *Compliance* é uma criação norte-americana que emergiu na década de 1960 com o intento de formar estratégias próprias e específicas de controle, treinamento de pessoal e inspeção, com a finalidade de auxiliar a governança e outras áreas de negócios na obtenção efetiva de supervisão.

Sobre as origens do compliance no Brasil, conforme Ferrari, 2023, grifo nosso:

O *Compliance* surgiu no Brasil na década de 1990, quando o país abriu o mercado nacional na tentativa de alinhá-lo ao cenário internacional. Assim, como o **mercado**

internacional já estava se adequando com a fiscalização e condições de transparência no âmbito normativo, principalmente no setor econômico, tendo em vista a crise bancária americana enfrentada na década de 1930.

Conforme Melo, 2017 (apud Guimarães, 2019, p.11, grifo nosso):

No Brasil, a recente Lei 12.846/2013, denominada de Lei Anticorrupção, impôs uma série de normas e institutos jurídicos, entre eles a responsabilização objetiva das pessoas jurídicas, dando maior visibilidade ao tema. **A partir deste marco regulatório, as organizações passaram a demandar maior atenção para implantação de instrumentos como programas de compliance** que atribuam maior segurança às empresas no tocante ao alcance de seus objetivos (MELO, 2017, p.57).

A referida Lei dispôs sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e deu outras providências.

Desse modo, verifica-se a aplicabilidade desse conceito de atuação em conformidade na administração pública do Brasil, norteadas pelos princípios fundamentais previstos na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 37: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Segundo Guimarães (2019 p. 24, grifo nosso):

Atualmente no Brasil, a **função de compliance se encontra em processo de consolidação, nas esferas público e privada**, fazendo com que empresas e instituições, com estruturas mais complexas, busquem métodos e sistemas para se resguardarem dos diversos riscos de não compliance a que estão expostas, em virtude da carência de marcos regulatórios legais.

Cabe destacar que para atuar dessa forma, observa-se a importância de conhecimento detalhado do arcabouço normativo relacionado, sendo relevante medida para a prevenção de irregularidades administrativas.

2.1.10 Compliance no Exército Brasileiro

O termo *compliance* é citado na Portaria – C Ex, nº 1.523, de 14 de maio de 2021, que aprovou as Instruções Gerais para a Atividade de Auditoria Interna Governamental, instituiu o Estatuto de Auditoria e regulamentou o Sistema de Controle Interno do Comando do Exército (EB10-IG-13.001), 1ª edição, 2021.

Art. 8º A Auditoria Interna Governamental é uma atividade independente e objetiva, de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações do Comando do Exército e de suas Entidades Vinculadas, buscando auxiliá-los a realizarem seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e dos controles internos da gestão.

...

Art. 9º A Auditoria Interna Governamental apresenta-se sob duas vertentes típicas: a **avaliação** e a consultoria.

§ 1º A avaliação consiste na obtenção e na análise de evidências com o objetivo de fornecer opiniões ou conclusões independentes sobre um objeto de auditoria.

§ 2º São tipos de serviços de avaliação:

...

II – **Auditoria** de Conformidade ou **Compliance**: visa à obtenção e à avaliação de evidências para **verificar** se certas **áreas, processos, sistemas, atividades financeiras ou operacionais obedecem às condições, políticas, planos, leis, regras, procedimentos e regulamentos aplicáveis**; (BRASIL, 2021, grifo nosso).

O Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx) orienta todo o sistema de controle interno para que suas atividades agreguem valor à gestão do Exército Brasileiro, buscando o fortalecimento da governança e a preservação da imagem do Exército. (BRASIL, 2018, apud GUIMARÃES, 2019, p.23).

Ainda, segundo Guimarães (2019, p.23, grifo nosso):

Dessa forma, observa-se que o **Exército Brasileiro está inserido em um novo contexto social, marcado pela transparência e pela demanda premente por entregas efetivas**. Diante deste quadro, o CCIEEx tem atuado de forma efetiva no intuito de fazer parte da consecução dos objetivos de cada gestor integrante da Força Terrestre, tendo como base os valores da Ética, Dedicção, Responsabilidade, Competência, Discrição, e Lealdade.

Conforme Guimarães (2019, p.24, grifo nosso):

Nesse contexto, ressalta-se a **importância dos códigos de conduta do Exército Brasileiro e das práticas, relacionadas com o conceito de compliance**, capitaneadas pelo CCIEEx, que possibilitam a orientação das condutas e comportamentos de todos os integrantes da Força Terrestre. Observa-se, ainda, que o **Exército Brasileiro possui, em estágio avançado, sistemas e ferramentas de controle efetivo, que visam promover os preceitos da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência** – previstos no art. 37 da CF – fatores que pressupõe a uniformização dos critérios de avaliação dos mecanismos de integridade.

Assim, observam-se os esforços e ações do Exército Brasileiro em manter seus elevados níveis de atuação de seus agentes da administração em conformidade com as diversas normas e legislações brasileiras, corroborando com o papel da instituição perante o país.

Segundo Ferrari (2023, grifo nosso):

Deste modo, percebe-se que o **setor militar vem atualizando-se no sentido da implementação de controles de gestão de riscos**, o que de fato ajuda a prevenir ou mesmo mitigar riscos que prejudiquem a entidade como um todo. Por outro lado, o compliance por si versa sobre o estar em conformidade com normas e a legislação, bem como agir sob a luz da ética e integridade.

Logo, **tais práticas de gestão de riscos e controle interno favorecem a solidez, a transparência e a idoneidade dentro do Exército**, embora essa estrutura possa ser ainda mais aprimorada com a introdução do compliance. O **compliance, juntamente com a gestão de riscos e a governança corporativa, certamente fundamentam os pilares para uma instituição sólida e idônea**, seja na esfera privada ou pública.

Infere-se assim que a administração militar do EB, com todas suas ações e arcabouço normativo, já atua de forma que contribui sobremaneira para a garantia da conformidade de suas ações.

2.2 METODOLOGIA

A natureza do estudo foi do tipo pesquisa básica, buscando adquirir novos conhecimentos, incorporação, ampliação ou superação de pressupostos já conhecidos.

Quanto à natureza da pesquisa, ela poderá ser **básica** ou aplicada.

- Pesquisa Básica: ou chamada ainda por alguns teóricos por pesquisa teórica ou pura. **Propõe-se a gerar novos conhecimentos**, incorporação, ampliação ou superação de pressupostos já conhecidos sem necessariamente ter uma aplicação prática. O objetivo desta pesquisa é adquirir novos conhecimentos. (UNIASSELVI, 2023, p.59, grifo nosso).

A abordagem do problema foi realizada por meio de uma pesquisa qualitativa, empregando técnicas como a coleta de dados pelo próprio pesquisador, revisando normas e legislações relacionadas à administração militar e as disciplinas e assuntos ministrados durante 1ª fase do CGAEM (pós-graduação em Gestão em Administração Pública).

Características: A **pesquisa qualitativa**, em geral, ocorre no ambiente natural com **coleta direta de dados e o pesquisador é o principal instrumento**. Os dados coletados são preferencialmente descritivos. A preocupação do processo é predominante em relação ao produto. O “significado” que as pessoas dão as coisas e a sua vida são focos de atenção para o pesquisador. **A análise de dados e informações tende a seguir um processo indutivo**. FONTE: Adaptado de Miranda (2004) e Ludke e Andre (2013). (UNIASSELVI, 2023, p. 60, grifo nosso).

No tocante à realização dos objetivos, a pesquisa foi do tipo exploratória, ampliando o conhecimento por meio de um levantamento bibliográfico, buscando estabelecer a ligação entre o conhecimento adquirido na 1ª fase do CGAEM e a prevenção de irregularidades na administração militar.

Quanto aos objetivos da pesquisa, segundo Gil (2017), podem ser:

- **Exploratória**: Procura **ampliar o conhecimento a respeito de determinado fenômeno**, ou seja, proporciona maior familiaridade com o problema, visando torná-lo explícito ou a construção de hipóteses. Possui um planejamento flexível, sendo **na maioria das pesquisas o levantamento bibliográfico**, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos similares. **Comumente utilizado as pesquisas bibliográficas** e estudo de caso para seu desenvolvimento. (UNIASSELVI, 2023, p. 60, grifo nosso).

O procedimento técnico utilizado foi a pesquisa bibliográfica e o instrumento de coleta de dados foi a coleta bibliográfica do vasto arcabouço normativo existente no âmbito do Exército Brasileiro relacionado à administração militar, ética e valores militares, irregularidades administrativas, regulamentações sobre o CGAEM, além de outros trabalhos já publicados.

Pesquisa bibliográfica: Destaca-se pelo uso exclusivo de **fontes bibliográficas já publicadas**, que são basicamente de livros, **artigos de periódicos** e, naturalmente, com informações disponibilizadas em rede, como revistas eletrônicas, sites de instituições científica e outros. Um bom exemplo de uma pesquisa bibliográfica são os estudos históricos.

a) **Coleta bibliográfica:** Já vimos anteriormente o que se trata da pesquisa bibliográfica. Agora você precisará **selecionar os materiais, realizar as leituras** e dessa forma referenciar sua pesquisa através das publicações de outros pesquisadores, fundamentando com visões de compactuar ou não, com o tema proposto em sua pesquisa. Procure realizar uma “discussão” (diálogo teórico) entre os autores pesquisados e intercalando com suas conclusões.

No tocante à análise e interpretação dos dados, conforme Uniasselvi (2023), a análise procurou evidenciar relações de forma organizada e coerente, com o propósito de responder ao problema de pesquisa. A interpretação buscou proporcionar um significado mais amplo às respostas, fazendo relação aos outros conhecimentos.

3 REFLEXÕES ANALÍTICAS

O Oficial do Exército Brasileiro possuidor do CGAEM é um oficial superior (major, tenente-coronel ou coronel) que realizou uma pós-graduação em Gestão em Administração Pública, conduzida por uma Instituição de Ensino Superior, com duração mínima de 360 (trezentos e sessenta) horas (primeira fase do CGAEM). Sua capacitação, complementada pela 2ª fase do curso, realizada presencialmente na ESFCEX, habilita o oficial a atuar nas áreas de gestão de pessoal; orçamentária, financeira e patrimonial; comunicação social; logística e mobilização; agente da administração pública e ordenação de despesas. Dessa forma, esse oficial, possuidor de certo grau de antiguidade e ascendência hierárquica na OM que estiver servindo, é capaz de contribuir positivamente para os processos internos das áreas de gestão citadas, ao aplicar ou difundir o conhecimento que adquiriu por ocasião de sua capacitação.

Apesar das diferenças entre as definições de impropriedade e irregularidade, com destaque para o dano ao erário gerado na segunda, ambas apresentam elementos relacionados à inobservância de normas legais e regulamentares, como os princípios da administração pública. Dessa maneira, o respeito aos diversos arcabouços normativos, começando pelo seu conhecimento, passando pelo seu estudo detalhado e concluindo sobre suas corretas aplicações é fator determinante para a prevenção da ocorrência de irregularidades na administração militar.

O Exército Brasileiro possui normativas específicas que regulam a apuração de irregularidades administrativas no âmbito da Instituição, sendo dever do Comandante da OM adotar medidas diante da ocorrência de fatos ou práticas que contenham indícios de dano ao erário. Elas detalham a forma e os procedimentos de atuação diante de tais situações. Entretanto, medidas preventivas podem evitar os trabalhos de apuração e ressarcimento, uma vez que atuam nas causas dos problemas. Assim sendo, a fiel observância das normas e legislações existentes que regulam determinado assunto, ainda na fase de análise das situações que a administração da OM se deparar, é uma excelente forma de levantamento de linhas de ação e assessoramento, configurando um importante papel a ser desempenhado pelo oficial possuidor do CGAEM.

O Exército Brasileiro estabeleceu um Plano de Integridade em 2018, visando formalizar as principais informações e atividades propostas para implementação do Programa de Integridade na Instituição, o que contribui para a manutenção do seu compromisso com a sociedade, elevados índices de aprovação e, além disso, evitar desvios de conduta no âmbito da instituição. Dentre as informações e atividades propostas, são citadas a existência de medidas preventivas e vasta quantidade de normas. Tais medidas são reforçadas por ocasião das análises de risco e formas de tratamento, com seus instrumentos de integridade (normas) indicadas para cada caso. Desse modo, novamente, observa-se o grau de importância do conhecimento do vasto arcabouço normativo existente e a sua capacidade de prevenir irregularidades no âmbito da força terrestre.

Em 2022, o Exército Brasileiro atualizou a regulamentação da atuação de seus agentes da administração por meio de portaria específica. Esses agentes desempenham suas atribuições em praticamente todas as OM da instituição, distribuídas pelo território nacional. Eles são integrantes da administração do Exército, que por sua vez é integrante da Administração Pública Direta. Sendo assim, a atuação dos agentes da administração do EB, sempre baseada em normas e legislações, contando ainda com uma apropriada capacitação de tais elementos, configuram relevante forma de prevenir irregularidades administrativas resultantes de falta de conhecimento.

O Exército Brasileiro vem dedicando atenção para a capacitação continuada de seus agentes da administração por meio ações como a difusão de Cadernos de Orientação, forma de compêndio de conhecimentos pertinentes para a atuação de tais militares, contendo orientações embasadas nas normas e legislações atinentes ao assunto em questão. Desse modo, tal medida reitera a preocupação com a prevenção de irregularidades resultante de falta

de capacitação dos agentes, indo ao encontro do papel desempenhado pelo oficial possuidor do CGAEM e a aplicação do seu conhecimento adquirido durante a 1ª fase do curso.

As disciplinas abordadas na 1ª fase do CGAEM, por ocasião da pós-graduação em Gestão em Administração Pública, abordam conhecimentos que podem ser classificadas em dois grandes grupos. O primeiro, focado em amparos legais, com disciplinas como as de Gestão Patrimonial e Aquisições no Setor Público e Direito Administrativo, permitindo assim que os agentes atuem dentro das práticas de conformidade. O segundo, focado em ferramentas, com disciplinas como as de Modelagem Organizacional e Projetos, contribuindo para o exercício das funções de forma metódica. Nesse sentido, o binômio conhecimento-ferramentas confere boas condições ao oficial possuidor do CGAEM para desempenhar um papel relevante de assessoramento com base em conhecimento técnico, contribuindo para a prevenção de irregularidades na administração militar.

A atuação de agentes da administração do EB seguindo normas e legislações, atuando nas conformidades (*compliance*) é favorecida pelas ações adotadas pela Instituição, como a emissão de normas para regular a atuação de seus agentes; a difusão de cadernos de orientação que contribuem para a sua capacitação contínua; e o estabelecimento de um Plano de Integridade, suas recomendações e gerenciamento de riscos. Nesse sentido, o oficial possuidor do CGAEM é um agente direto na prevenção de irregularidades administrativas aplicando seu conhecimento adquirido na pós-graduação em Gestão em Administração Pública.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo geral analisar a contribuição do conhecimento do Oficial possuidor do CGAEM na prevenção de irregularidades na Administração Militar, com os seguintes objetivos específicos: apresentar as principais legislações que orientam a Administração Militar; apresentar informações sobre valores e ética militar no âmbito do EB; apresentar os assuntos estudados durante a 1ª fase do CGAEM (pós-graduação de Gestão em Administração Pública); e citar contribuições para a prevenção de irregularidades na Administração Militar com base na habilitação do Oficial possuidor do CGAEM.

No tocante às principais legislações que orientam a Administração Militar, foram identificadas normas e legislações que regulam tal atividade, com destaque para: o Regulamento de Administração do Exército; as Normas para atuação dos agentes da administração; as Normas para apuração de irregularidades administrativas no âmbito do

Comando do Exército; e cadernos de orientação aos agentes da administração. Elas constituem fontes detalhadas e completas, que com pleno conhecimento e aplicação, contribuem sobremaneira para a prevenção de irregularidades administrativas.

Em relação aos valores e éticas no âmbito do Exército Brasileiro, destaca-se o Plano de Integridade do EB, em que se encontra a citação dos valores da instituição evidenciando a importância dada por tal assunto e os impactos sobre o desempenho e imagem da Força Terrestre. Esse documento também cita outras fontes importantes sobre ao assunto, como o Vade-mécum de Cerimonial Militar do Exército - Valores, Deveres e Ética Militares. Os valores e a ética adequadas são importantes para o EB uma vez que corroboram com a correção de atitudes pelos integrantes da instituição e bom desempenho da instituição.

Sobre os assuntos estudados durante a 1ª fase do CGAEM (pós-graduação em Administração Pública), pode-se destacar a importância dos objetivos relacionados ao conhecimento de normas e legislações e as disciplinas que contribuem com a organização e gerenciamento de processos e projetos. A combinação desses aspectos resulta em melhoria contínua da administração militar por meio da aplicação da capacitação adquirida pelo oficial aluno nas rotinas internas de sua OM.

A respeito das contribuições para a prevenção de irregularidades na Administração Militar com base na habilitação do Oficial possuidor do CGAEM, verifica-se que o amplo conhecimento adquirido durante a 1ª fase do curso auxilia nas medidas preventivas, uma vez que o aluno estuda vasta gama de normas e legislações referentes à Administração Pública, da qual a Administração do Exército é parte integrante e subordinada.

Diante da questão de pesquisa: “Qual a contribuição do conhecimento do Oficial possuidor do CGAEM para a prevenção de irregularidades na administração militar?” chegou às seguintes conclusões:

Os conhecimentos adquiridos pelo oficial durante a 1ª fase do CGAEM ampliam seu conhecimento técnico profissional na área administrativa, em especial sobre a administração pública. O objetivo do CGAEM é que ao final da 2ª fase, o oficial esteja apto a ocupar funções na Gestão de Pessoal; Gestão Orçamentária, Financeira e Patrimonial; Gestão na área de Comunicação Social; Gestão de Logística e Mobilização; Agente da Administração Pública; e Ordenação de Despesas. Haja vista a administração militar integrar a administração pública direta, o oficial contribuirá para a prevenção de irregularidades ao aplicar os conhecimentos adquiridos focados na administração pública.

O oficial, ao prestar assessoramento aos seus chefes imediatos, ou para a tomada de decisões inerentes às funções administrativas para as quais seja designado, se utilizará

primeiramente do conhecimento técnico adquirido ou das ferramentas que teve contato, alinhado com normas e legislações da administração pública, reduzindo assim erros resultantes do desconhecimento de arcabouço normativo, o que resultará no levantamento de linhas de ação para a solução de problemas com baixa possibilidade de resultarem em irregularidades por falha de atuação ou capacitação.

Ainda, o oficial possui plenas condições de influenciar e difundir seu conhecimento na área de gestão em administração pública no âmbito da OM ou ainda ferramentas e técnicas que permitam o melhoramento de processos para todos os demais agentes da administração, contribuindo assim para a capacitação e atuação acertada dentro das regras de conformidade por tais elementos, reforçando um círculo virtuoso de melhoramento contínuo dentro de sua OM, resultando na prevenção de irregularidades.

Por fim, sugere-se a realização de outros estudos sobre o assunto, tendo como principal objetivo ressaltar a importância da prevenção de irregularidades por meio de medidas preventivas como a capacitação dos agentes da administração, evitando sua ocorrência por falta de conhecimento.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. **Decreto Nº 4.346, de 26 de agosto de 2002**. Aprova o Regulamento Disciplinar do Exército (R-4) e dá outras providências. Brasília: [s.n.], 2002.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria - C Ex Nº 1.523, de 14 de maio de 2023**. Aprova as Instruções Gerais para a Atividade de Auditoria Interna Governamental, institui o Estatuto de Auditoria e regulamenta o Sistema de Controle Interno do Comando do Exército (EB10-IG-13.001), 1ª edição, 2021. 1. ed. Brasília: [s.n.], 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria – C Ex Nº 1.555, de 9 de julho de 2021**. Aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE), EB10-R-01.003, 1ª Edição, 2021. Brasília: [s.n.], 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria - C Ex Nº 1.845, de 29 de setembro 2022**. Aprova as Normas para a Apuração de Irregularidades Administrativas no âmbito do Comando do Exército (EB10-N-13-007) 2ª edição, 2022. 2. ed. Brasília: [s.n.], 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria – DECEX/C Ex Nº 447, de 18 de novembro de 2021**. Aprova as Instruções Reguladoras para a Organização e o Funcionamento do Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (EB60-IR-16.004), 2ª Edição, 2021. 2. ed. Brasília: [s.n.], 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria Nº 012 - EME, de 29 de janeiro de 2014**. Aprova o Manual de Fundamentos EB20-MF-10.101 O Exército Brasileiro, 1ª Edição, 2014. Brasília: [s.n.], 2014

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria Nº 316 - EME, de 30 de novembro de 2018**. Aprova o Plano de Integridade do Exército Brasileiro, 1ª Edição, 2018. Brasília: [s.n.], 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria - Nº 483 - EME, de 23 de novembro de 2016**. Cria o Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior. Brasília: [s.n.], 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria Nº 816, de 19 de dezembro de 2003**. Aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1). Brasília; [s.n.], 2003.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria - SEF/C Ex Nº 198, de 28 de junho 2022**. Aprova as Normas para Atuação dos Agentes da Administração (EB90-N-08.006), 1ª Edição, 2022. Brasília: [s.n.], 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército. **Apêndice II ao Termo de Referência do Pregão nº 05/2022 - ESFCEX/CMS**. Ementas das disciplinas curriculares/atividades a serem ministradas no Curso de gestão e Assessoramento de Estado-Maior - 1ª Fase. Salvador: [s.n.], 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. **Cadernos de Orientação aos Agentes da Administração - Fundamentos da Administração Militar**. 2. ed. Brasília: [s.n.], 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. **Cadernos de Orientação aos Agentes da Administração - Rol dos responsáveis, segregação de funções e declaração de bens e rendas**. Brasília: [s.n.], 2022.

FERRARI. Flávia Jeanne. **Compliance no Exército Brasileiro**. Curitiba, Juruá Editora: 2023.

GUIMARÃES. Carlus Vinicius de Almeida. **Gestão de Compliance no Exército Brasileiro**. 2019. 28f. Trabalho de Conclusão de Curso, Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG, Salvador: 2019.

UNIASSELVI. **Livro Base Metodologia da Pesquisa Científica e Projeto Multidisciplinar - Gestão em Administração Pública / Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior**. Indaial: UNIASSELVI, 2023.

APÊNDICE A – JUNÇÃO DOS QUADROS II (CATEGORIAS DE RISCO À INTEGRIDADE) E III (LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO, INSTRUMENTOS DE INTEGRIDADE E PROVIDÊNCIAS) DO PLANO DE INTEGRIDADE DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Categoria	Descrição	Instrumento de Integridade	O EB possui unidade ou instrumento?	Recomendação para fortalecimentos ou reestruturação	Responsável pela aplicação do instrumento de integridade	Prazos
Conduta profissional inadequada	Deixar de realizar as atribuições conferidas com profissionalismo, honestidade, imparcialidade, responsabilidade, seriedade, eficiência, qualidade e/ou urbanidade.		Sim	Capacitação Técnica	Cmt/Ch/Dir de OM	1º Semestre /Ano A
Ameaças à imparcialidade e à autonomia técnica	Agir de maneira parcial por pressões internas ou externas indevidas, normalmente ocorridas entre pares, por abuso de poder, por tráfico de influência ou constrangimento ilegal.		Sim	Capacitação Técnica	Cmt/Ch/Dir de OM	1º Semestre /Ano A
Uso indevido de autoridade contra o exercício profissional	Atentar contra os direitos e garantias legais assegurados ao exercício profissional, com abuso ou desvio do poder hierárquico, ou sem competência legal para atender interesse próprio ou de terceiros. Ato motivado por capricho, maldade, perseguição, vingança ou outra motivação que não se enquadre no princípio da moralidade dos atos da administração pública.	- E1 - RISG - RDE (ou CPM quando for o caso) - Lei nº 5.836 e Dec nº 71.500, de 5 de dezembro de 1972 - Port Cmt Ex nº 109, de 8 Fev 2018 - Lei nº 8.429/92	Sim	Capacitação Técnica	Cmt/Ch/Dir de OM ou CJM	1º Semestre /Ano A
	Realizar, de forma arbitrária, transferência ou dispensa de função ou, ainda, dispensa de trabalho relevante em andamento pelo militar ou servidor civil.					
	Pressionar militar ou servidor civil a omitir-se, por estar exercendo suas funções fiscalizatórias.					
	Proceder a qualquer tentativa de obrigar o militar ou servidor civil a executar o que evidentemente não está no âmbito das suas atribuições ou a deixar de executar o que está previsto em lei ou normas.					
Nepotismo	Valer-se de posição hierárquica para nomear, contratar ou favorecer o cônjuge ou o (a) companheiro (a), ou ainda, um ou mais parentes em linha reta ou colateral, por consanguinidade ou afinidade, até o terceiro grau, em violação às garantias constitucionais e regulamentares de impessoalidade administrativa.	- Editais e processos seletivos - Decreto nº 7.203/2010	Sim	Capacitação Técnica	Cmt/Ch/Dir de OM ou Justiça Federal	1º Semestre /Ano A
	Contratar pessoa jurídica, de forma direta, sem licitação, havendo administrador ou sócio com poder de direção, que seja familiar de detentor de cargo que atue na área responsável pela demanda ou contratação ou de autoridade a ele hierarquicamente superior no âmbito de cada órgão ou organização militar.					
	Contratar familiares por empresa prestadora de serviço terceirizado ou entidade que desenvolva projeto no âmbito da Instituição.					

Categoria	Descrição	Instrumento de Integridade	O EB possui unidade ou instrumento?	Recomendação para fortalecimentos ou reestruturação	Responsável pela aplicação do instrumento de integridade	Prazos
Conflito de Interesses	Exercer, direta ou indiretamente, atividade que em razão da sua natureza seja incompatível com as atribuições do cargo, considerando-se como tal, inclusive, a atividade desenvolvida em áreas ou matérias correlatas.	- E1 - Lei nº 12.813/2013			Cmt/Ch/Dir de OM ou Justiça Federal	
	Intermediar interesses privados, de forma indevida. Atuar, ainda que informalmente, como procurador, consultor, assessor ou intermediário de interesses privados.					
	Conceder favores e privilégios ilegais a pessoa jurídica: praticar ato em benefício de interesse de pessoa jurídica de que participe seu cônjuge, companheiro (a) ou parentes, consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, e que possa ser por ele beneficiada ou influir em seus atos de gestão.					
	Receber presente ou vantagem de qualquer natureza de quem tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe fora dos limites e condições estabelecidos em norma.					
Uso indevido ou manipulação de dados/informações	Divulgar ou fazer uso de informação privilegiada, em proveito próprio ou de terceiros, obtida em razão das atividades exercidas, bem como permitir o acesso de pessoas não autorizadas a sistemas de informações.	- Lei de Promoções - Regulamento de Movimentações - Lei nº 12.527/2011 - Lei nº 12.813/2013	Sim	Capacitação Técnica	Cmt/Ch/Dir de OM ou Justiça Federal	1º Semestre /Ano A
	Fornecer ou divulgar dados ou informações intencionalmente de forma incorreta, incompleta ou imprecisa, bem como inserir ou facilitar a inserção de dados falsos em sistemas informatizados para atender interesse próprio ou de terceiros.					
	Restringir ou retardar a publicidade ou acesso a dados ou informações, ressalvados os protegidos por sigilo, bem como extraviar ou inutilizar dados e informações para atender interesse próprio ou de terceiros					
Desvio de pessoal ou de recursos materiais	Desviar ou utilizar, em obra ou serviço particular, veículos, máquinas, equipamentos ou material de qualquer natureza, de propriedade ou à disposição da Instituição, bem como o trabalho de militares ou terceiros contratados para fins particulares ou para desempenho de atribuição que seja de sua responsabilidade ou de seu subordinado.	- E1 - RAE - RISG, RDE (ou CPM) e lei nº 5.836 e Dec nº 71.500, de 5 de dezembro de 1972 - Port Cmt Ex nº 109, de 8 Fev 2018 - Lei nº 8.429/92			Cmt/Ch/Dir de OM ou CJM	

Categoria	Descrição	Instrumento de Integridade	O EB possui unidade ou instrumento?	Recomendação para fortalecimentos ou reestruturação	Responsável pela aplicação do instrumento de integridade	Prazos
Procedimentos para notificação de fraudes e corrupção		<ul style="list-style-type: none"> - E1 - RISG e RDE (ou CPM) - Lei nº 8.429/92 	Sim	Capacitação Técnica	Cmt/Ch/Dir de OM ou CJM	1º Semestre /Ano A
Estratégia de auditoria interna		- Orientações para elaboração do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna	Sim	Divulgação por documento formal e na <i>intranet</i> do CCIEx	CCIEx e ICFEx	Outubro/Ano A

APÊNDICE B - EXTRATO DA EMENTA CONTENDO AS DISCIPLINAS DO CGAEM 1ª FASE (2023)

Disciplina	Descrição	Unidade Didática	Objetivos	Conteúdo Programático
a. Administração Pública	- Trata da evolução da administração pública no Brasil, destacando os reflexos para os dias atuais. - Enfatiza os modelos teóricos e os princípios da nova gestão pública; as estratégias de modernização empregadas na administração pública; os problemas e perspectivas na gestão do Estado; as relações entre Estado e Sociedade Civil; a ética na administração pública; e o governo eletrônico.	- Única	- Conhecer a evolução da Adm Pública no Brasil e seus indutores - Conhecer as principais estratégias de modernização no contexto das demandas da sociedade - Identificar as principais demandas de gestão estatal e os caminhos adotados para seu atendimento - Compreender as relações da sociedade para com o Estado organizado, nas vertentes jurídico-administrativa, econômica, política e social - Conhecer os princípios e normas que balizam a ética na Administração, bem como os procedimentos que abrangem ao agente público - Compreender o escopo de atuação de TIC como meio de solução de demandas públicas e racionalização organizacional - Conhecer os mecanismos de gestão e serviços públicos baseados em TIC	- Histórico da Administração Pública no Brasil - Estratégias de modernização da Adm Pública - Gestão do Estado: problemas e perspectivas - Relações entre Estado e Sociedade Civil - Ética na Administração Pública - E-governo
b. Modelagem Organizacional	- Trata da promoção de melhorias e da otimização dos processos envolvidos na geração de resultados, por meio da compreensão da estrutura organizacional e da identificação, da padronização, da institucionalização e do controle dos processos de trabalho, aplicando ferramentas de análise de processos e resolução de problemas.	01. Estrutura Organizacional	- Habilitar os discentes para promover melhorias e otimizar os processos envolvidos na geração de resultados, por meio da identificação, da padronização, da institucionalização e do controle dos processos de trabalho.	- Evolução da teoria das organizações (T.O.) - valores gerenciais - abordagem organizacional sistêmica e contingencial - ambiente organizacional - processo de mudança nas organizações
		02. Dinâmica Organizacional		- Metodologias de análise, variáveis e ferramentas - Processos organizacionais e competitividade; - Processos organizacionais e gestão de riscos - Ferramentas de modelagem e análise de processos - Ferramentas de resolução de problemas e melhorias de processos - Dinâmica organizacional e seus impactos.
c. Planejamento Estratégico Organizacional	- Trata da gestão da qualidade organizacional e dos riscos em uma Organização Militar (OM), bem como da coordenação, elaboração e execução do Planejamento Estratégico Organizacional, da avaliação estratégica e do plano de gestão de uma OM.	01. Gestão da Qualidade Organizacional	- Conhecer as visões referentes a qualidade nas organizações públicas nacionais - Conhecer os aspectos basilares da qualidade na administração pública - Compreender a utilização da qualidade como instrumento de gestão organizacional - Conhecer os principais instrumentos de mensuração da qualidade organizacional - Conhecer os mecanismos de desenho de processos em organizações públicas	- Perspectivas e visões da qualidade em organizações públicas - Desenvolvendo uma cultura para a qualidade do contexto das organizações no século XXI - Gestão estratégica da qualidade - Mensuração em qualidade - Processos na gestão pública

Disciplina	Descrição	Unidade Didática	Objetivos	Conteúdo Programático
		02. Governança e Gestão de Riscos	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer os órgãos e sistemas de controle da Adm Pública - Conhecer as metodologias de gestão de riscos - Conhecer os processos de gestão de riscos - Conhecer os instrumentos de prestação de contas 	<ul style="list-style-type: none"> - Governança: avaliação, direção e monitoramento - Governança pública e sistemas de controle; processos da gestão de risco (mapeamento, análise, monitoramento, implementação de controles) - Transparência pública e o dever de prestar contas
		03. Procedimentos para elaboração do Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender as condições necessárias para a condução do processo de planejamento estratégico de uma organização - Identificar os componentes para constituir o Grupo de Trabalho de elaboração do planejamento - Identificar Missão, Princípio, Valores da Organização - Compreender a elaboração da missão de futuro - Compreender o processo de estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração do planejamento estratégico - Grupo de trabalho - Missão, princípio, crenças e valores - Visão de futuro - Diagnóstico estratégico
		04. Matriz de Avaliação Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender a Matriz de Avaliação Estratégica - Identificar os objetivos organizacionais - Identificar os fatores críticos de sucesso - Identificar os procedimentos para elaborar o plano de ação - Definir metas e indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de avaliação estratégica - Objetivos organizacionais - Fatores críticos de sucesso e estratégia organizacional - Plano de ação - Metas e indicadores
		05. Plano de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as partes componentes do Plano de Gestão da Organização - Identificar os aspectos relevantes para a implementação dos Planos de Ação - Estabelecer mecanismos de avaliação e controle do Plano de Gestão e dos Planos de Ação de uma organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Partes do plano de ação - Implementação do plano de ação - Avaliação e controle
d. Metodologia da Pesquisa Científica e Projeto Multidisciplinar	<ul style="list-style-type: none"> - Aborda as etapas necessárias ao desenvolvimento de um trabalho científico, correlacionando-as. - Ao final desta disciplina o aluno deverá entregar um projeto de pesquisa demonstrando saber problematizar e elaborar um problema científico, elaborar hipóteses, definir os objetivos da pesquisa, o método a ser empregado, tipos e técnicas de pesquisa empregados, analisar e 	- Única	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), na forma de Artigo Científico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de conhecimentos - O processo de pesquisa científica e suas Tipologias - A problematização: como elaborar um problema científico - Definindo hipóteses e variáveis - Métodos, Tipos e Técnicas de Pesquisa - Fontes digitais para coleta de dados - A análise dos dados e apresentação dos resultados - A comunicação científica - Redação científica de acordo normas da ABNT - Ética em pesquisa (plágio) - Base de dados científicos

Disciplina	Descrição	Unidade Didática	Objetivos	Conteúdo Programático
	tratar os dados coletados e apresentar os resultados, observando as normas da ABNT.			<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura e Componentes do Projeto de Pesquisa, Artigo Científico, Monografias e Relatórios Técnicos – Científicos - Referências e Citações - Desenvolvimento do projeto de pesquisa
e. Gestão Patrimonial e Aquisições no Setor Público	- Trata da gestão do patrimônio público, da aquisição de bens e da elaboração e controle de contratos	01. Gestão Patrimonial	- Capacitar os discentes para atuarem nas divisões administrativas das grandes unidades e grandes comandos coordenando e executando atividades relacionadas à gestão de patrimônio, gestão de estoque, licitação e contrato administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de avaliação estratégica - objetivos organizacionais - sistemas de informação e automação na gestão patrimonial - contabilidade patrimonial nas Unidades Gestoras (UG)
		02. Aquisições no Setor Público		<ul style="list-style-type: none"> - Definição das necessidades – controle de estoque - Processos de compras públicas – paradigmas e desafios - Licitação – modalidades, tipos, fases e procedimentos - Planejamento de aquisições - Elaboração de Termo de Referência (TR) e Projeto Básico (PB) - Processo administrativo e sanções – condução procedimental
		03. Contratos Administrativos		<ul style="list-style-type: none"> - Legislação e conceitos - Atividade do gestor de contrato e fiscais de contrato - Alteração contratual, reajuste de preço e repactuação, vigência dos contratos; e anulação, revogação, rescisão ou conclusão - condução procedimental
f. Direito Administrativo	- Trata das normas que regem a administração pública e dos contenciosos judiciais inerentes à administração	01. Direito Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender as atividades da administração pública federal - Compreender a estrutura e organização da administração pública federal - Compreender, distinguir e explicar as funções de administrador da coisa pública, de acordo com os entendimentos doutrinários e jurisprudenciais dominantes no ordenamento jurídico, com o fim de promover a eficiência no exercício das atividades administrativas nas Organizações Militares do Exército Brasileiro (EB) - Identificar o sistema jurídico que rege o Direito Administrativo, conforme ensinamentos doutrinários vigentes, para bem cumprir as funções de Assessor de Estado Maior e Ordenador de Despesas 	<ul style="list-style-type: none"> - Introdução ao direito administrativo e à administração pública federal - O Estado e a administração pública - Serviço público federal e administração indireta no Brasil - princípios de direito administrativo - controle da administração - Processo administrativo

Disciplina	Descrição	Unidade Didática	Objetivos	Conteúdo Programático
			<ul style="list-style-type: none"> - Analisar a legislação pertinente, visando a integração do conhecimento adquirido com as atividades que serão desenvolvidas nas OM, especialmente na seara da administração de recursos públicos - Descrever os principais aspectos do Estado e da administração pública; compreender o serviço público federal, a administração indireta no Brasil e o papel do servidor público - Expor os princípios do Direito Administrativo - Classificar os princípios constitucionais e infraconstitucionais do Direito Administrativo, de acordo com a Constituição Federal de 1988, aplicando-os nas atividades diárias - Apresentar os diversos tipos e formas de controle a que se submete a administração pública - Descrever o sistema de controle administrativo - Analisar o sistema de controle legislativo e o protagonismo do Tribunal de Contas da União - Compreender as normas inerentes ao processo administrativo, com ênfase nos procedimentos utilizados na administração militar - Conhecer o procedimento de apuração de dano ao erário e de ressarcimento de valores recebidos indevidamente 	
		02. Contencioso Judicial	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os órgãos do Poder Judiciário - compreender o funcionamento do Poder Judiciário em relação ao Exército Brasileiro (EB) - Identificar os órgãos essenciais à Justiça; compreender o funcionamento dos órgãos essenciais à Justiça em relação ao EB - compreender a relação dos diferentes órgãos da administração militar com os órgãos consultivos e contenciosos da AGU, em especial a CONJUR-EB - Descrever os tipos de processos judiciais com repercussão para a administração pública - Compreender o papel da administração no que se refere à prestação de subsídios para a Defesa da União e sua relação com a Advocacia-Geral da União - Compreender o protagonismo dos diferentes órgãos da administração no que se refere ao cumprimento de decisões judiciais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Órgãos e instituições públicos (as) relacionados (as): Poder Judiciário, Ministério Público, Defensoria Pública da União e Advocacia Geral da União - Administração militar em juízo
g. Orçamento e Finanças I	- Esta disciplina instrumenta os discentes a compreenderem o planejamento e execução do orçamento público e da gestão orçamentária, capacitando-os a organizar, planejar e executar	01. Orçamento Público	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender o orçamento federal - Compreender os princípios orçamentários - Compreender os instrumentos de planejamento orçamentário (PPA, LDO e LOA) - Compreender o processo da elaboração da proposta orçamentária; identificar a classificação institucional, funcional e programática das 	<ul style="list-style-type: none"> - Introdução ao orçamento público - Introdução ao planejamento e execução orçamentária e financeira

Disciplina	Descrição	Unidade Didática	Objetivos	Conteúdo Programático
	as respectivas atividades típicas da administração pública referentes a orçamento e finanças.		<p>despesas públicas; compreender as células orçamentárias (PI, PT, PTRES ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferenciar , dotação , provisão e destaque - Diferenciar cota, repasse e sub-repasse - Entender o processo de execução do orçamento no âmbito do EB 	
		02. Gestão orçamentária	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender o sistema de recursos orçamentários da União - Avaliar cenários empregando os recursos orçamentários conforme a legislação vigente e recomendações emanadas pelos órgãos de assessoramento e controle - Definir receita pública - Descrever os estágios da receita pública; descrever o processamento da arrecadação da receita pública; identificar os órgãos responsáveis pela arrecadação das receitas públicas - Definir despesa pública; descrever os estágios da despesa pública - Descrever o processamento de pagamento de despesas da gestão tesouro - Identificar os órgãos responsáveis pelo atendimento de pedidos de recursos financeiros - Elaborar informações a respeito dos atos e fatos administrativos praticados - Compreender os programas de gestão, manutenção e serviços ao Estado, instrumentos do Plano Plurianual (PPA) - identificar o tratamento para as despesas especiais e de exercícios anteriores - Definir créditos sem sub-repasse e entesouramento de numerário - Citar os órgãos integrantes do Sistema de Administração Financeira e Contabilidade Federal (SAFCF) - Definir as atribuições dos órgãos componentes do Sistema; identificar em que situações será utilizado o Suprimento de Fundos (SF) ou o Cartão de Pagamentos do Governo Federal (CPGF) - Identificar em que casos a legislação proíbe a utilização do suprimento de fundos - Identificar os Valores limites para SF e CPGF e para despesas de pequeno vulto - Descrever os documentos para prestação de contas - Verificar processo fundamentado para prestação de contas - Definir despesas de exercícios anteriores - Compreender o processamento do pagamento de despesas de exercícios anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos orçamentários - Estágios da execução da receita - estágios da execução da despesa - Instrumentos previstos para a correta gestão e controle sobre os atos e fatos administrativos - Planejamento e execução orçamentária e financeira - Sistema de administração financeira do Governo Federal - Suprimento de fundos e Cartão de Pagamentos do Governo Federal (CPGF) - Despesas de exercícios anteriores

Disciplina	Descrição	Unidade Didática	Objetivos	Conteúdo Programático
h. Auditoria	<p>- Trata das formas de planejamento e execução do controle interno e externo da gestão da coisa pública por meio dos órgãos e sistemas disponíveis de acordo com a legislação vigente.</p>	- Única	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a legislação atinente ao processamento de despesas de exercícios anteriores - Conhecer a estrutura, competência, finalidade, abrangência e formas de execução da auditoria governamental e os tipos de auditoria governamental - Comparar auditoria interna com auditoria externa - Noções gerais de planejamento, achados em auditoria, evidências em auditoria, papéis de trabalho de planejamento e de execução e parecer; relatório de auditoria, registro das constatações de auditoria, parecer de auditoria e notas de auditoria - Descrever a organização do sistema de controle interno do poder executivo e do Ministério da Defesa - Identificar as finalidades do sistema de controle interno do poder executivo - Identificar a integração entre o sistema de controle interno do poder executivo e o sistema de controle interno do comando do Exército - Aplicar as normas para a realização de processo de impugnação, atentando para os detalhes do processo - entender as normas para a realização das Prestações de Contas Anuais (PCA) - Identificar os aspectos essenciais das normas relativas à prestação de contas e à tomada de contas do comando do Exército; conhecer um relatório de gestão para PCA - Definir o conceito de TCE - Identificar as finalidades de TCE - Descrever os motivos para a instauração de TCE - Conhecer as atribuições dos agentes responsáveis por uma TCE - Entender as consequências da instauração de TCE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Introdução à auditoria governamental - Auditoria interna x auditoria externa - Planejamento e execução da auditoria no setor público - Sistema de controle interno do Poder Executivo - Prestação e Tomada de Contas (PCA) - Normas para a realização de uma Tomada de Contas Especial (TCE)
i. Gestão de Pessoal I	<p>- Trata das habilidades e conceitos gerenciais que o discente precisa ter para gerir recursos humanos focando em atingir os resultados organizacionais desejados.</p>	01. Gestão de RH na Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer aspectos fundamentais da gestão de pessoas - Conhecer os principais processos do gerenciamento de recursos humanos - Conhecer e aplicar as normas aplicáveis aos RH na administração pública - Compreender o alcance das ações de gestão dos RH nas diversas dimensões organizacionais - Compreender o impacto das ações de gestão dos RH nos resultados organizacionais - Conhecer os sistemas de mensuração de desempenho de pessoal na administração pública - Compreender a interação das ferramentas de TIC com os processos do 	<ul style="list-style-type: none"> - Administração de recursos humanos em um contexto de mudanças - Processos de gestão de RH (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação e realocação profissional) - Legislação aplicada à gestão de RH; efetividade em recursos humanos - Gerenciamento de recursos humanos com o foco em resultados - Tecnologia da informação e a gestão de recursos humanos

Disciplina	Descrição	Unidade Didática	Objetivos	Conteúdo Programático
			gerenciamento de recursos humanos	
		02. Gestão de Pessoas na Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer os conceitos básicos da gestão estratégica de pessoas na administração pública - Conhecer as características fundamentais da gestão de pessoas na administração pública - Compreender as atribuições do gestor público - Compreender a relação entre a área de pessoal e a gerência - Compreender na gestão de desempenho: desenvolvimento, avaliação, <i>feedback</i> de desempenho e práticas de reconhecimento/avaliação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão estratégica de pessoas - políticas de gestão de pessoas - O papel do profissional de gestão de pessoas - Gestão por competências e gestão de competências - Plano estratégico de gestão de pessoas
j. Projetos	<ul style="list-style-type: none"> - Trata do gerenciamento de projetos, programas e portfólios. - Conceitos básicos, estruturas organizacionais que influem no processo e como identificar sucessos e fracassos. Aborda os grupos de processos e a interação entre eles, o ciclo de vida de um projeto – com detalhamento das fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento e suas áreas do conhecimento relacionadas. 	- Única	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender o gerenciamento projetos, programas e portfólio - Compreender as responsabilidades e funções das partes interessadas em um projeto - Analisar os requisitos para implementação de um projeto - compreender a delimitação de escopo em um projeto - Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) - Identificar as fases do ciclo de vida de um projeto - Compreender a relação entre as fases de um projeto e a alocação de seus recursos - Identificar os marcos em um projeto - Compreender os processos de gestão de custos em um projeto - Analisar o emprego dos conceitos de curva A-B-C e diagrama de Pareto na gestão de cursos de um projeto - Compreender os processos de gestão de recursos humanos em um projeto - Compreender os processos de gestão de riscos em um projeto - elaborar uma matriz de risco para projeto - Compreender os processos de gestão do tempo em um projeto - Compreender o conceito de atividades predecessoras e paralelas - Compreender os métodos do caminho crítico e de PERT para estimativa de tempo do projeto - Analisar o gráfico de GANTT para disposição de atividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Definindo o gerenciamento de projetos - Iniciação e escopo de um projeto - Ciclo de vida de um projeto - Principais áreas de conhecimento no gerenciamento de projetos
k. Técnicas de Negociação	<ul style="list-style-type: none"> - Trata dos processos de negociação envolvidos na administração pública visando o atendimento do interesse público. 	- Única	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar os conceitos fundamentais de negociação - Sintetizar a estrutura e os processos de negociação - Identificar os processos de negociação, do planejamento, execução e análise - Identificar os estilos de negociação 	<ul style="list-style-type: none"> - Conceitos fundamentais - Visão geral da estrutura e do processo de negociação - Como planejar, executar e analisar uma negociação - Estilos de negociação