ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES

Giovane Mesquita Batistela Rodrigues

A CONSTATAÇÃO DA NECESSIDADE DE UMA CONSTANTE EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Resende
2020

Giovane Mesquita Batistela Rodrigues

A CONSTATAÇÃO DA NECESSIDADE DE UMA CONSTANTE EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares.**

Orientador: Capitão Bruno Alessi de Castro

Resende
2020

Giovane Mesquita Batistela Rodrigues

A CONSTATAÇÃO DA NECESSIDADE DE UMA CONSTANTE EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares.**

Aprovado em _____ de _____ de 2020.

Banca examinadora:

_____

Bruno Alessi de Castro, Capitão

_____

Ney Arataú de Andrade Silveira, TC PTTC

_____

Rafael Pinho de Oliveira, 1º Tenente

Resende
2020

Dedico este trabalho a Deus, que sempre me acompanhou durante esta jornada e à minha família, Paulo, Valquíria e Henrique, que dispuseram seu tempo e suas energias para me auxiliar no que me fosse preciso.

AGRADECIMENTOS

Ao Cap Bruno Castro, pelo auxílio e pelas orientações passadas, buscando sempre me auxiliar ao máximo no cumprimento desta pesquisa.

Aos companheiros do curso de intendência que me auxiliaram com este trabalho de alguma maneira.

A todos os militares que responderam o questionário de maneira idônea.

Por fim, aos demais oficiais que me orientaram e me ajudaram nesta pesquisa.

RESUMO

A CONSTATAÇÃO DA NECESSIDADE DE UMA CONSTANTE EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

AUTOR: Giovane Mesquita Batistela Rodrigues

ORIENTADOR: Bruno Alessi de Castro

O objetivo desta pesquisa foi constatar a necessidade de uma constante evolução da administração pública, fazendo-se uma comparação entre os modelos de gestão da administração pública que existiram no Brasil até o presente momento para que assim houvesse uma base argumental histórica que comprovasse esta necessidade. Para isso, foram verificados os modelos (em ordem cronológica) denominados “patrimonialista”, “burocrático” e “gerencial”. Além disso, buscaram-se outras falhas a nível micro, presentes no dia-a-dia dos gestores públicos, mas que possuem grande impacto na administração. Trazendo para este contexto, foram analisados dois dos sistemas eletrônicos de informação mais utilizados nos quartéis do país: o SIAFI e o SISCOFIS. Foi analisada também a questão educacional com o intuito de se verificar se o nível de instrução dos militares ao chegarem a suas Organizações Militares era suficiente para cumprirem suas funções da melhor maneira possível, e, por último, a questão do desenvolvimento sustentável que está presente no cotidiano das preocupações da gestão pública. Estas falhas foram abordadas tendo como objetivo explicitar, de fato, que, mesmo após ter se passado séculos de evolução e com a administração tendo atingido um dos seus melhores níveis de gestão pública, ainda existem oportunidades de melhoria, corroborando com a necessidade da constante e permanente evolução. Foi realizada uma pesquisa em forma de questionário para se verificar a opinião de militares que já estão na tropa a respeito dos sistemas SIAFI e SISCOFIS, além de suas próprias opiniões sobre seus respectivos níveis de instrução e por fim, sobre as oportunidades de melhorias que eles observaram ao lidar com estes sistemas.

Palavras-chave: Administração Pública. Modelos de Gestão. Evolução. Sistemas de informação eletrônicos.

ABSTRACT

THE FINDING ABOUT THE NEED OF A LINGERING EVOLUTION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION

AUTHOR: Giovane Mesquita Batistela Rodrigues
ADVISOR: Bruno Alessi de Castro

The objective of this research was to verify the need for a constant evolution of public administration, making a comparison between the public administration management models that have existed in Brazil until the present moment, so that there would be a historical argument base that would prove this need. For that, the models (in chronological order) called “patrimonialist”, “bureaucratic” and “managerial” were checked. In addition, other flaws were sought at the micro level, present in the day-to-day lives of public managers, but which have a great impact on administration. Bringing into this context, two of the most used electronic information systems in the country's barracks were analyzed: SIAFI and SISCOFIS. The educational question was also analyzed in order to verify if the level of education of the military when they arrived at their Military Organizations was sufficient to carry out their functions in the best possible way, and, finally, the question of sustainable development that is present in the of public management concerns. These failures were addressed with the objective of making it clear, in fact, that even after centuries of evolution and with the administration having reached one of its best levels of public management, there are still opportunities for improvement, corroborating the need for constant and permanent evolution. A survey was conducted in the form of a questionnaire to verify the opinion of military personnel who are already in the troop on the SIAFI and SISCOFIS systems, in addition to their own opinions on their respective levels of education and, finally, on the opportunities for improvement that they observed when dealing with these systems.

Key words: Public administration. Models of management. Evolution. Eletronic system of information.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sequência dos modelos de gestão da administração pública.....14

Figura 2 – Diferença entre os modelos de gestão.....21

Figura 3 – A facilidade de se trabalhar com os sistemas.....22

Figura 4 – A modernidade dos sistemas.....22

Figura 5 – Frequência em que os sistemas apresentaram erros.....22

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Nesse trabalho, serão encontradas as seguintes abreviaturas, cujos significados estão definidos abaixo:

AMAN: Academia Militar das Agulhas Negras

CHESF: Companhia Hidrelétrica do São Francisco

EB: Exército Brasileiro

ENAP: Escola Nacional de Administração Pública

OM (OM's): Organização Militar (Organizações Militares)

PDRAE: Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

PES: Projeto Esplanada Sustentável

PLADIS: Plano de Disciplina

RAE: Regulamento de Administração do Exército

SALC: Seção de Aquisição, Licitação e Contrato

SIAFI : Sistema Integrado de Administração Financeira

SISCOFIS: Sistema de Controle Físico

SESC: Serviço Social do Exército

TCU: Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 OBJETIVOS 12
1.1.1 Objetivo geral 12
1.1.2 Objetivos específicos 12
2 REFERENCIAL TEÓRICO 13
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 13
2.2 MODELOS DE GESTÃO 13
2.2.1MODELO DE GESTÃO PATRIMONIALISTA 14
2.2.2 MODELO DE GESTÃO BUROCRÁTICO 15
2.2.3 MODELO DE GESTÃO GERENCIAL 16
2.3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO ELETRÔNICO 17
2.3.1 SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO GOVERNO FEDERAL (SIAFI) 18
2.3.2 SISTEMA DE CONTROLE FÍSICO (SISCOFIS) 18
2.4 SUSTENTABILIDADE 18
2.5 INSTRUÇÃO 20
2.6 LICITAÇÃO 20
2.7 PREGÃO 20
3. REFERENCIAL METODOLÓGICO 21
3.1 TIPOS DE PESQUISA 22
3.1.1. Para investigar os modelos de gestão da administração pública 22
3.1.2 Para investigar os sistemas de informação eletrônicos (SIAFI e SISCOFIS) .. 22
3.1.3 Para investigar as instruções sobre administração pública ministrada aos cadetes 22
3.1.4 Para investigar as oportunidades de desenvolvimento sustentável na administração pública 23
3.2 MÉTODOS 23
3.2.1 Para investigar os modelos de gestão da administração pública 23
3.2.2 Para investigar os sistemas de informação eletrônicos (SIAFI e SISCOFIS) .. 23
3.2.3 Para investigar as instruções sobre administração pública ministrada aos cadetes 23
3.2.4 Para investigar as oportunidades de desenvolvimento sustentável na administração pública 23
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO 24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 30
REFERÊNCIAS 32

1 INTRODUÇÃO

Muito se é discutido na Academia Militar das Agulhas Negras a importância do futuro oficial combatente ser mestre na arte de comandar, chefiar e principalmente liderar seus subordinados em diversas situações que possam aparecer em um futuro não tão distante. Afinal de contas, este é o papel do oficial do Exército Brasileiro (EB). Porém, em tempos de paz, a atuação do oficial, independente da sua arma, quadro ou serviço, baseia-se também no manuseio de objetos públicos. Deste modo, todos acabam se tornando responsáveis pela administração pública, assim como é citado no Art. 21 do RAE (Regulamento de Administração do Exército) onde se amarra todos os agentes da administração pública.

É importante, então, neste contexto, deixar clara a importância da administração pública e, além dela, a importância de sua constante evolução, pois assim como as doutrinas do EB vêm sofrendo alterações para poderem se aperfeiçoar, a administração pública também necessita deste esforço.

O objetivo deste trabalho é justamente constatar esta necessidade, analisando-se a administração pública de antigamente com a hodierna, ressaltando pela história a diferença entre os seus modelos de gestão, conhecidos, cronologicamente, como “Patrimonial”, “Burocrático” e “Gerencialismo” e como as mudanças que ocorreram nestes sistemas foram essenciais para que a máquina pública tivesse condições de permanecer funcionando.

Além disso, esta pesquisa abordará as principais falhas presentes nas nuances da administração pública, em um nível micro, presente no cotidiano do agente público comum. O objetivo da constatação destas falhas é buscar argumentos de que a administração pública, mesmo tendo evoluído com o passar dos anos, ainda necessita de ajustes e, por conseguinte, uma evolução nos seus processos que não necessariamente implicará em uma mudança de modelo de gestão.

No primeiro momento, a falha a ser abordada será referente aos sistemas eletrônicos de informação (delimitados nesta pesquisa pelo SIAFI e SISCOFIS). Para tal, foi realizada uma pesquisa com estes dois sistemas de informação eletrônicos utilizados pelo EB. Característicos do governo eletrônico, estes estão inseridos no modelo de gestão atualmente vivenciado. Segundo RAMOS JÚNIOR, Hélio Santiago (2009, p.149):

> Percebe-se que existe uma forte relação entre governo eletrônico e eficiência administrativa de tal forma que na sociedade contemporânea, informatizada e cada vez mais exigente, o desenvolvimento do governo eletrônico é inevitável para atender às necessidades do indivíduo e da coletividade

Embora seja intuitivo o fato de que os computadores e sistemas eletrônicos facilitaram a vida daqueles que costumavam trabalhar somente com papeis, há ainda muito que se discutir sobre o assunto, principalmente pelo fato de que nem todo o sistema é perfeito. Há falhas presentes nestes sistemas que são diretamente relacionadas a um dos temas desta pesquisa que é a sustentabilidade.

A sustentabilidade foi o assunto que deu o pontapé inicial para que o tema da evolução da administração pública fosse selecionado para este Trabalho de Conclusão de

Curso, isto porque, durante instruções sobre Licitações e Contratos (Técnicas Militares IX) ministradas aos cadetes do curso de intendência no ano de 2019, percebeu-se uma grande quantidade de papéis utilizados no processo de contratação de um serviço público. Observação esta corroborada pelas experiências do autor vivenciadas na SALC da AMAN. Em outras palavras, mesmo a máquina pública tendo diversos sistemas eletrônicos, ainda se utiliza grande quantidade de recursos descartáveis para se fazerem pesquisas e contratações, levando a constatação de que a evolução ainda é necessária para se poder fazer um trabalho mais eficiente e ao mesmo tempo, econômico. Em outras palavras, mais sustentável. Como diz SILVA (2017): "Para satisfazer as necessidades de seus cidadãos a Administração Pública inevitavelmente precisa manter-se em constante evolução."

Embora seja intuitivo o fato de que os computadores e sistemas eletrônicos facilitaram a vida daqueles que costumavam trabalhar somente com papeis, há ainda muito que se discutir sobre o assunto, principalmente pelo fato de que nem todo o sistema é perfeito e que assuntos relacionados a este sistema podem ser implementados, a exemplo da sustentabilidade, que será retratado e detalhado mais posteriormente.

Conectado aos dois problemas já referenciados, encontra-se a última falha abordada nesta pesquisa que pode ser caracterizada como o âmago de todos os problemas: a educação. Este trabalho buscará trazer uma reflexão e alertar aos agentes públicos da administração de suas responsabilidades ao trazer à tona a questão de seus níveis de conhecimento sobre o assunto, pois o tema "Administração Pública" é algo bem amplo e necessita que as pessoas que lidem com ela tenham o conhecimento compatível com as atuais exigências. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa a fim de levantar estes dados através de militares que já estão nos corpos de tropa e que possuem ou possuíram alguma função administrativa.

Cabe ressaltar que, ao se analisar estas falhas e buscar suas respectivas soluções, a administração pública vai de encontro com um dos princípios da especificados no Art. 37 da Constituição Federal de 1988: o dever da eficiência.

Ainda de acordo com RAMOS JÚNIOR, Hélio Santiago (2009, p.149)

> O princípio da eficiência, portanto, contribui para a modernização da Administração Pública na medida que cria novas perspectivas e direitos para os administrados que poderão exercer a sua cidadania de forma plena desde que lhes sejam garantidos instrumentos de participação e controle da máquina administrativa.

Para que estes objetivos sejam alcançados, a presente pesquisa está assim estruturada:

No primeiro capítulo está a introdução, onde um breve apanhado geral da pesquisa é apresentado em conjunto com seus objetivos e bem como o sequenciamento dos assuntos a serem abordados nos demais capítulos.

No segundo capítulo está o referencial teórico, contendo o embasamento para o desenvolvimento deste trabalho, abordando os conceitos aqui citados a partir de opiniões de especialistas e da literatura mais atual sobre o assunto em questão.

No terceiro capítulo buscou-se apresentar o referencial metodológico, em que, serão realizadas reflexões fundamentais, com o propósito de se estabelecer uma metodologia adequada para se alcançar o objetivo deste trabalho.

No quarto capítulo são apresentados os resultados e discussões a respeito das questões levantadas ao decorrer desta pesquisa, incluindo àquelas presentes do primeiro capítulo.

Por fim, o quinto capítulo revela as considerações finais, ou seja, a conclusão de tudo aquilo que foi abordado, além da perspectiva de como o tema deste trabalho foi resolvido.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Constatar a necessidade de uma constante evolução da administração pública, através do exemplo histórico dos modelos de gestão pública e de falhas presentes nas nuances do dia-a-dia do gestor público.

1.1.2 Objetivos específicos

Analisar os três modelos de gestão da administração pública que existiram no país além da nova tendência;

Comparar os modelos de gestão da administração pública que existiram no país;

Identificar as deficiências existentes nos sistemas de informação eletrônicos SIAFI e SISCOFIS;

Examinar os sistemas SIAFI e SISCOFIS;

Identificar as deficiências existentes nas instruções referentes à administração pública ministrada aos cadetes na AMAN;

Identificar os problemas relacionados à sustentabilidade em algumas áreas da administração pública.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ao longo da carreira militar, percebe-se um processo de amadurecimento do militar para questões antes não muito vistas ou questionadas. A Administração Pública é uma desses pontos, sendo parte essencial para o funcionamento de qualquer órgão público, ela é subestimada, até o momento em que se faz necessário a sua aplicabilidade.

Sendo assim, é importante ressaltar que esta não é uma realidade distante do dia a dia e que, por estar tão embutida no cotidiano, merece uma atenção especial. Neste tópico, serão abordados os conceitos principais de Administração Pública. De acordo com SILVA (2017): "A Administração Pública é o aparelhamento do Estado, organizado para a realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas."

Além deste conceito mais simples, segundo DI PETRO (2020), a administração pública se divide em dois sentidos: o subjetivo e objetivo. O subjetivo é relativo aos entes que exercem a atividade administrativa (pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer a função administrativa) e o objetivo está voltado para a designação da natureza exercida pelos referidos entes, neste sentido a administração pública é a própria função administrativa incumbida, predominantemente, ao Poder Executivo.

Por fim, é importante destacar como funciona a distinção entre os sistemas da administração pública, também conhecido como modelos de gestão.

2.2 MODELOS DE GESTÃO

Há muitos estudos sobre a administração pública, tanto no mundo quanto no Brasil, pois, desde que o Estado adquiriu o sistema democrático, houve uma constante busca de deixar o conceito antiquado de bens públicos para trás e criar um novo que beneficiasse o Estado em si. No Brasil, houve uma transição entre os diversos sistemas de administração que reinaram desde os princípios na nação até os dias atuais. Entre eles estão o Patrimonial, que surgiu no Brasil Colônia e perdurou até 1930, o Burocratismo que veio logo em seguida com intuito de excluir o modelo anterior e que foi substituído por um Estado em busca do bem estar social mais conhecido por Gerencialismo.

De acordo com SILVA (2013):

> Conceitualmente, os modelos de gestão pública, já aplicados no Brasil, classificam-se em patrimonialista, burocrático e gerencial. Esse último pode ser entendido também como a nova administração pública.

É perante estes modelos históricos que esta pesquisa se baseia a fim de se fazer uma comparação entre eles e ressaltar a evolução e ensinamentos que cada um trouxe, pois, como diz Graham Stephan Bentzen Campelo:

> (...) a perspectiva é que as instituições públicas trilhem o caminho que o curso da História demonstrou, passando do Monarca Absoluto (clientelismo), ao modelo da administração pública voltada para os interesses internos, do Estado (burocrática), chegando ao ponto de que a máquina estatal tenha por foco a satisfação efetiva dos interesses do cidadão (gerencialismo), fechando o ciclo: do Monarca ao Estado e, deste, ao cidadão.

Figura 1— Sequência dos modelos de administração pública

Fonte: mundorh.com

2.2.1 MODELO DE GESTÃO PATRIMONIALISTA

O primeiro sistema a existir foi o Patrimonialista, tendo seu início assim que os primeiros colonizadores começaram a habitar no território brasileiro e seu fim na segunda metade do século XIX.

A principal característica deste modelo é a não distinção daquilo que é público daquilo que é privado e isto se dava em um momento cuja governança do Brasil era feita pela aristocracia. O monarca em exercício praticava o domínio sobre os bens públicos e particulares sem qualquer necessidade de prestar contas para a sociedade. Afinal de contas, ele era o soberano e sua palavra era lei, pois, segundo Hobbes (*apud* Noberto Bobbio, 1981) "o soberano é juiz da conduta de seu súdito, mas a conduta do soberano é julgada por ele próprio". Nas palavras de Maria Sylvia Di Pietro (2015), "Era a época das monarquias absolutas, em que todo o poder pertencia ao soberano; a sua vontade era a lei ... o rei não podia ser submetido aos tribunais, pois seus atos se colocavam acima de qualquer ordenamento jurídico".

De acordo com Bresser-Pereira (2001), patrimonial significa “a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados”.

Na época, este era o conceito caracterizado como correto, pois havia uma tradição muito forte na figura do monarca, pois era aquele que contava com um forte aparato administrativo direcionado à arrecadação de impostos, e com uma força militar para defender seu(s) território(s) e intimidar os opositores, vista pela sociedade como a mais pura e a mais correta para governar. Entretanto, com o passar do tempo, o que era visto como normal, hoje é visto como inadmissível e dentre estas características podemos destacar: Nepotismo, corrupção, ineficiência, falta de profissionalismo, de planejamento etc.

Estes traços são evidenciados quando, nesta época, cargos públicos eram todos de nomeação do soberano, que direcionava, principalmente, parentes diretos e demais amigos da família para ocupá-los, de forma que quem adquirisse o cargo público sempre tivesse a sensação de que aquilo fosse um bem próprio de caráter hereditário, pois, além de possuir o cargo, possuíam também o *status* da nobreza real.

Neste período, a preocupação coletiva do Estado-Administração era pouca, senão nula. Como resultado, não havia serviços prestados à população e todos os recursos que deveriam ser investidos no bem-estar da sociedade eram, na verdade, revertidos para regalias para a aristocracia do governo monarca.

Por fim, como uma forma de concluir as explicações deste modelo, é importante ressaltar que o Patrimonial, mesmo sem a presença de um rei, ainda perdura nos hábitos da sociedade brasileira, muito embora suas características sejam abomináveis e até mesmo criminosas, exemplos de nepotismo e corrupção acontecem a todo o momento, deixando claro que ainda há um caminho a se seguir para erradicar esta mentalidade.

2.2.2 MODELO DE GESTÃO BUROCRÁTICO

O sistema burocrático surgiu como forma de combater os malefícios do sistema Patrimonialista, tendo em vista sua total ineficiência no que se refere a serviços prestados para a população e pelo seu bem-estar social, além de, no caso brasileiro, tentar se iniciar um projeto para o desenvolvimento da nação. Além disso, o Brasil começou a viver um novo momento que pedia mudanças: a democracia.

De acordo com SILVA (2013):

> Com o capitalismo industrial e as democracias, que surgem no século XIX a administração patrimonialista torna impraticável, pois é primordial para o capitalismo a secção entre o Estado e o mercado e a democracia só pode existir quando a sociedade distingue-se do Estado, controlando-o. Surge então a necessidade de desenvolver um tipo de administração que separasse o público do privado.

De acordo com PALUDO, Augustinho (2016) as principais características deste sistema são "(...) desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese: o poder racional-legal."

Em síntese, este sistema tenta se utilizar de ferramentas para impedir que a corrupção e o nepotismo dominem a tomada de decisões como era feito anteriormente, através da adoção de regras severas que buscam sobre tudo, um pensamento racional. De acordo com PALUDO, Augustinho (2016):

> A administração burocrática trouxe novos conceitos à Administração Pública: a separação entre a coisa pública e a privada, regras legais e operacionais previamente definidas, reestruturação e reorientação da administração para atender ao crescimento das demandas sociais (...)

Entretanto, se por um lado o sistema tenta acabar com as falhas do Patrimonial, ele acaba criando suas próprias falhas, sendo a principal delas o fato do Estado voltar muito para si mesmo. Em outras palavras, o Estado perde muito tempo preso em suas próprias regras que acaba se tornando ineficiente e incapaz de atender o que se propôs no início: alcançar o bem-estar dos cidadãos.

De início, este defeito não foi muito relevante, pois a máquina pública não estava sobrecarregada. Pelo contrário, os serviços do Estado eram bastante reduzidos. Como forma de exemplificar, citarei um dos grandes teóricos desta teoria: Max Weber.

Weber foi um dos mais fervorosos defensores deste sistema, pois acreditava que somente com ele que se alcançaria a eficiência da administração além da derrocada dos hábitos patrimonialistas. Entretanto, o próprio Weber previu que o sistema poderia ter falhas. Ainda, de acordo com (Oliveira, 2006, p. 291-292):

> As disfunções como irregularidades ou anormalidades que se confundem nos processos administrativos das organizações, ocasionando confrontos até mesmo no comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, faz com que os objetivos pretendidos pela organização deixem de ser atendidos e a qualidade de vida dos indivíduos da organização se torne insatisfatória.

Como forma de finalizar este tema, pode-se afirmar que o sistema burocrático buscou tornar a administração eficiente e extinguir os defeitos ocasionados pelo patrimonial como a corrupção latente e o nepotismo. Entretanto, este modelo somente funcionaria em uma distopia em que todos os funcionários do Estado fossem extremamente capacitados. Além disso, o sistema acaba virando vítima de suas próprias ferramentas, tendo em vista que as demasiadas regras provocam uma lentidão e uma consequente ineficiência na gestão.

2.2.3 MODELO DE GESTÃO GERENCIAL

O modelo gerencial é também conhecido como modelo do bem-estar social, isto porque após as duas guerras mundiais pela qual o mundo passou, todos os esforços da administração se voltaram para atender às necessidades da sociedade que foram negligenciadas nos períodos de guerra.

Este último modelo surgiu também como forma da administração acompanhar as mudanças sofridas ao redor de todo mundo no que se refere à introdução de novas tecnologias, à globalização do mundo e às expansões das funções econômicas e sociais do Estado. Segundo SECCHI (2009):

> A administração Gerencial surge com o objetivo de corrigir as disfunções da burocracia. Possui um posicionamento que privilegia a inovação, contrariando a Administração Burocrática, com mecanismos de gestão que valorizam o cidadão, objetivando oferecer serviços de qualidade. Um novo modelo de Administração baseado “em valores de eficiência, eficácia e competitividade”

Além desses aspectos, Pdrae (1995): “A eficiência da Administração Pública- a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário- torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.”

Em outras palavras, mais do que tentar extinguir os hábitos patrimonialistas, o sistema gerencial buscou alcançar os objetivos que o sistema burocrático falhou: Eficiência; Redução de custos e Aumento da qualidade dos serviços dirigidos ao cidadão.

O sistema gerencial possui diversas semelhanças com seu sistema anterior, principalmente em seus objetivos. Entretanto, como forma de driblar as falhas do seu antecessor, este sistema buscou outros métodos de administração.

De acordo com Paludo, Augustinho (2016): Na Administração Pública gerencial a estratégia volta-se: para a definição precisa dos objetivos; para a garantia de autonomia do administrador; para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a Administração Pública deve ser permeável à maior participação dos agentes externos deslocando a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

Outro ponto a ser destacado é que este sistema se apoiou nos modelos de sucesso observados em empresas privadas. Entretanto, a visão entre o Estado e as empresas privadas deve ser diferenciada, pois enquanto as empresas privadas buscam a maximização dos seus lucros, o Estado deve buscar acima de tudo o bem-estar social, pois se utiliza do capital captado da própria sociedade.

Ainda dentro do contexto do gerencialismo, destaca-se o movimento conhecido como *New Public Management* que nada mais é do que a abordagem de ideias referentes à modernização do modelo gerencial, a fim de promovê-lo. O *New Public Management* não chega a se caracterizar como um novo modelo de gestão, entretanto, traz reflexões novas a serem abordadas.

Conforme SILVA (2013):

> A nova gestão pública supõe uma significativa mudança de perspectiva sobre a maneira de alcançar resultados no âmbito público servindo como celeiro de orientações, métodos e diversas técnicas.

2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ELETRÔNICO

Antes de definir o que é um sistema eletrônico, é importante definir o que é um sistema. De acordo com OBRIEN (2010):

> Um sistema é um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham rumo a uma meta comum, recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação.

Sendo assim, um sistema eletrônico, inserido no contexto da administração pública, é uma rede que possibilita a atuação das funções desempenhadas pelas pessoas que a exercem através de computadores e pela internet.

Portanto, um sistema de informação eletrônico é definido, ainda de acordo com OBRIEN (2010) como:

> Um conjunto organizado de elementos que recebe, processa e dissemina informações em uma organização. Sendo assim, um sistema de informação eletrônico é aquele em que o computador faz o papel de processar e disseminar informações em uma instituição.

Os sistemas de informação eletrônicos incorporam o conceito de eficiência e eficácia da administração pública, pois seguem a modernidade característica do século XXI e do conceito de governo eletrônico que se revela através das máquinas e que acaba proporcionando um melhor controle e uma melhor administração do que àquela feita por mãos humanas.

O governo eletrônico, de acordo com Diniz, Barbosa, Junqueira e Prado (2009):

> A ideia de governo eletrônico está vinculada à modernização do setor público por meio das tecnologias de comunicação e informação e na melhoria da eficiência dos processos administrativos e operacionais;

> além da utilização da internet para prestação de serviços em meio eletrônico para o cidadão.

O governo federal e o EB utilizam inúmeros sistemas de informação eletrônico no seu cotidiano, entretanto, para fins de estudo nesta presente pesquisa, utilizaremos somente os dados do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e o Sistema de Controle Físico (SISCOFIS), tendo em vista que estes são os mais utilizados na administração do EB.

2.3.1 SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO GOVERNO FEDERAL (SIAFI)

Como dito anteriormente, o SIAFI será um dos sistemas estudados nesta pesquisa. Este sistema é utilizado por todos os agentes da administração pública do Brasil, sendo assim, seu escopo não está definido somente no âmbito do Exército Brasileiro.

O SIAFI, pela sua própria história, é um exemplo da importância da evolução da administração pública, pois foi criado especificamente a fim de lidar com os inúmeros problemas encontrados pelo governo federal no tocante às suas operações de gestão dos recursos públicos. De acordo com o *website* do Tesouro Nacional:

> Até o exercício de 1986, o Governo Federal convivia com uma série de problemas de natureza administrativa que dificultavam a adequada gestão dos recursos públicos e a preparação do orçamento unificado (...). Com o SIAFI, os problemas de administração dos recursos públicos ficaram solucionados.

A aplicação deste sistema se caracteriza pelo controle preciso dos registros patrimoniais e contábeis do Governo Federal, tendo como aplicações também o acompanhamento e controle da execução orçamentária e financeira da União.

Entre seus diversos benefícios, o SIAFI possibilita a transparência das contas governamentais, porque atua como um elemento de fiscalização e controle da administração pública. Sendo assim, este sistema garante a quebra de elementos patrimonialistas do cotidiano da administração, garantindo assim que não haja o regresso para as características deste sistema que é tão danoso para as contas públicas.

2.3.2 SISTEMA DE CONTROLE FÍSICO (SISCOFIS)

O segundo sistema estudado para esta pesquisa foi o SISCOFIS. Ao contrário do SIAFI, o SISCOFIS é um sistema utilizado no âmbito Exército Brasileiro, mais especificamente em cada OM e seu objetivo é o controle da entrada e saída de materiais da OM.

Apesar de não possuir uma abrangência nacional, o SISCOFIS possui tanta importância quanto o SIAFI, pois é com ele que será feito o controle de todo o material carga dos aquartelamentos, sendo especificado nele todos os detalhes como quantidade, tipo, faltas etc. Somado a isto, é pelo SISCOFIS que se fazem os pedidos de retirada dos materiais dos almoxarifados.

2.4 SUSTENTABILIDADE

Durante a última década, o assunto “sustentabilidade” tornou-se comentado no mundo inteiro, sendo ensinado nas escolas primárias e cobrado pela sociedade em órgãos governamentais e em empresas de grande porte. De acordo com BERNA (2005):

> Atualmente, a opinião pública está cada vez mais consciente e sensível às questões ambientais. Um dos sinais mais evidentes da nova postura é a cobrança cada vez maior das empresas, políticos e governos de responsabilidade ambiental.

A sustentabilidade busca o uso consciente dos recursos naturais, pois, caso não seja feito da maneira correta, poderá acarretar em uma escassez irreversível.

De acordo com o site do Serviço Social do Comércio (SESC), sustentabilidade é: “(...) aquele que atenda às necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprirem suas próprias necessidades.”

O conceito de sustentabilidade pode ser utilizado para explicitar como uma gestão mais inteligente e mais evoluída ainda pode ser alcançada pela Administração Pública. Como dito na introdução desta pesquisa, há muitos recursos naturais que são utilizados nos processos da administração que poderiam ser reduzidos.

Como exemplo de que este tema está longe de ser algo distante da realidade, trazemos para esta pesquisa o PES (Projeto Esplanada Sustentável) que é um trabalho do Ministério de Meio Ambiente em conjunto com os Ministérios do Planejamento, Minas e Energia e Desenvolvimento Social. O PES tem como objetivo incentivar órgãos públicos a utilizar modelos de gestão de desenvolvimento sustentável, ou seja, que busque o uso racional dos recursos naturais.

De acordo com BRASIL (2012):

> Este projeto se propõe a ser um agente de mudança, principalmente sobre: 1- Nova visão de gestão – ação eficiente da despesa, mediante metas de redução de despesas; 2- Nova cultura do gasto– execução das despesas de forma sustentável através da introdução da variável socioambiental; 3- Valorização do Órgão- por meio da devolução de até 50% do resultado alcançado a ser aplicada na melhoria da qualidade do gasto; 4- Valorização do Gestor– mediante a entrega de certificado de bom desempenho; 5- Valorização das boas práticas– existirá trocas de ideias entre os participantes através da Rede Esplanada Sustentável; 6- Combate ao Desperdício– criar consciência aos servidores, por meio do combate ao desperdício de recursos.

Ampliando o assunto da sustentabilidade e reduzindo suas fronteiras ao nível da administração pública e privada, encontram-se exemplos de órgãos federais e empresas de grande vulto que adotam a sustentabilidade como prioridade e que possuem como objetivo, diminuir seus custos de produção e aumentar a sua produtividade, pois este é um efeito direto do desenvolvimento sustentável.

Como exemplo, volta-se à experiência citada na introdução deste trabalho que aborda a utilização desnecessária de papel nos órgãos públicos. O acórdão 1.752/2011 do TCU preconiza “(...) análise de ações de sustentabilidade e eficiência no uso racional de energia elétrica, água e papel adotadas pela Administração Pública Federal (...)”

2.5 INSTRUÇÃO

O termo “instrução” ou “nível de instrução” (como foi tratado nos capítulos anteriores) é outra designação para a palavra “educação”.

Por educação, entende-se o grau de escolaridade, ou, neste caso, o grau de conhecimento que o militar possui sobre o assunto Administração Pública.

A educação é importantíssima para que as mudanças sejam feitas da maneira correta. De acordo Com SCHAEFFER (2012): “A educação é mais que uma simples aquisição de saber. Ela propicia o desenvolvimento e a participação política ativa.”

Portanto, uma educação de qualidade propiciará que os militares possam participar ativamente da sua administração pública, apontando involuntariamente os seus erros e, sendo assim, a evolução se fará constante sem que um grande esforço seja feito.

2.6 LICITAÇÃO

Licitação é um termo que designa como o poder público fará uma compra através de métodos de escolha que buscam favorecer a administração pública. De acordo com (PISCITELLI, 2004):

> Licitação é o conjunto de procedimentos administrativos, legalmente estabelecidos, através da qual a administração Pública cria meios de verificar, entre os interessados habilitados, quem oferece melhores condições para a realização de obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações.

A licitação é algo previsto por lei e encontra-se embasado no Inciso XXI do Art. 37 da Constituição Federal, e é regido pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

2.7 PREGÃO

Pregão é a sexta modalidade de licitação, instituída pela lei 10.520/02, que tem por objetivo ser utilizada para a aquisição de bens e serviços comuns de qualquer valor através de uma disputa entre os fornecedores, sempre havendo vantagem para a Administração Pública. Segunda Marçal Justen Filho:

> O pregão é aplicável em licitações para contratação pela Administração Pública de bens e serviços comuns. A definição de bem comum tem evoluído ao longo do tempo. Em princípio, são bens disponíveis no mercado, com características padronizadas, que podem ser fornecidos satisfatoriamente por um fornecedor qualquer.

Ainda, o pregão é divido em duas fases, sendo uma interna e outra externa. De acordo com AZEVEDO (2014):

> A fase interna é a preparação do processo licitatório até a publicação do instrumento convocatório e a fase externa se compreende a partir da publicação até a homologação do pregão.

Em outras palavras, a fase interna será a fase preparatória, em que haverá a pesquisa do produto pelos requisitantes, enquanto a fase externa já envolve os fornecedores e a disputa propriamente dita.

3. REFERENCIAL METODOLÓGICO

Após uma reflexão sobre a utilização de excessivos meios naturais (papel) nos processos de licitações, evidenciado depois das instruções de Técnicas Militares IX ministradas aos cadetes do curso de intendência da AMAN, tornou-se claro para o autor que os processos da administração pública ainda não eram perfeitos. Entretanto, para que esta pesquisa possuísse uma forte consideração, e para que os eventuais leitores pudessem compartilhar desta mesma visão, buscaram-se argumentos que envolvem desde níveis macros a níveis micro da administração pública. No macronível, o exemplo histórico da evolução dos modelos de gestão foi resgatado, para que houvesse a primeira constatação da necessidade de evolução.

Já no micronível, foram analisados assuntos vivenciados no cotidiano do agente público e que, por parecerem habituais, não despertam o interesse pela evolução, mas que, mesmo assim, possuem grande impacto.

Primeiramente, foram abordados dois dos sistemas eletrônicos de informação de maior vulto na administração pública que são o SIAFI e o SISCOFIS e suas eventuais falhas e oportunidades de melhoria.

Em seguida, foi analisada a questão da sustentabilidade na administração pública, focando no desenvolvimento sustentável e no melhor uso dos recursos naturais.

Por último, foi analisado o nível de instrução de agentes da administração pública que já atuaram ou atuam em alguma área administrativa, além de uma pesquisa bibliográfica no PLADIS da AMAN para que se pudesse criar uma conclusão sobre as falhas presentes no sistema de ensino de escolas de formação.

Com o propósito de operacionalizar a pesquisa, foram adotados os procedimentos metodológicos descritos abaixo:

Inicialmente, foram identificados os trabalhos de autoria de Paludo (2016), Campelo (2010), Silva (2013) e o manual RAE (Regulamento de Administração do Exército), para poder se fazer a comparação entre os modelos de gestão da administração pública. Para se definir os sistemas de informação eletrônicos, foram realizadas pesquisas bibliográficas de Melo (2016) e nos sítios eletrônicos do Tesouro Nacional e do Exército Brasileiro que abordam informações sobre os sistemas SIAFI e SISCOFIS, além de uma pesquisa para coletar informações pessoais sobre eles.

Para a sustentabilidade, buscou-se basear sua importância através de literaturas de Berna (2005) e de sítios eletrônicos de entidades que tratassem do assunto. Além disso, houve o cuidado de abordar neste trabalho a viabilização das ideias de sustentabilidade através de embasamentos legais, presentes em leis nacionais e acórdãos do TCU (um órgão federal que fiscaliza a administração pública federal).

Para o assunto do nível de instrução, foram analisadas bibliografias de Schaeffer (2012) que tratam do assunto educação para que se pudesse destacar a sua importância e principalmente o seu papel edificador. Para se constatar as falhas, foram analisados documentos oficiais que discriminam como o tema é aplicado aos cadetes da AMAN, além do

questionário aplicado aos agentes da administração sobre seus níveis de conhecimento adquiridos com essas instruções.

Por fim, é importante ressaltar como foi realizado o questionário e quais foram seus propósitos. Foram levantados dados através de um questionário aplicado a militares que já trabalharam em algum momento de sua carreira com alguma função administrativa em suas Organizações Militares, para se concluir os pontos positivos e oportunidades de melhorias de alguns sistemas de informação eletrônicos (SIAFI e SISCOFIS) e coletar dados a respeito de opiniões sobre seus níveis de instrução sobre o assunto administração ao chegarem aos quartéis. O modelo do questionário está disponível nos apêndices da Pesquisa.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

3.1.1. Para investigar os modelos de gestão da administração pública

Foi realizada uma pesquisa em forma de estudo bibliográfico, buscando-se analisar os pontos de vista de especialistas neste assunto ao recorrer às suas literaturas em forma de livros e/ou artigos científicos. As variáveis relacionadas a esta investigação foi analisar os conceitos de cada modelo de gestão existente para, no fim, fazer uma apanhado geral, comparando-se as evoluções desses modelos. Esta fase foi caracterizada por uma pesquisa do tipo exploratória com técnica de abordagem qualitativa de livros e artigos científicos.

3.1.2 Para investigar os sistemas de informação eletrônicos (SIAFI e SISCOFIS)

Foi realizada uma pesquisa de propósito descritivo com abordagem quali-quantitativa dos dados coletados por meio de um questionário. Os dados foram coletados por meio de um questionário online em que foram ouvidos militares que desempenham ou desempenharam funções administrativas nos corpos de tropa e suas respectivas opiniões sobre este sistema, além disso, houve uma breve pesquisa nos anais de informação dos respectivos sistemas.

3.1.3 Para investigar as instruções sobre administração pública ministrada aos cadetes

Foi realizada uma pesquisa em forma de estudo bibliográfico, analisando de forma analítica o PLADIS das disciplinas na AMAN que ministram o assunto administração pública aos cadetes a fim de se constatar quantas horas-aula são aplicadas sobre estas matérias. Esta fase foi caracterizada por uma pesquisa do tipo exploratória com técnica de abordagem qualitativa de livros e artigos científicos.

Além disso, foi feita uma pesquisa de propósito descritivo com abordagem quali-qualitativa de dados coletados por meio de um questionário Os dados foram coletados por meio de um questionário online em que foram ouvidos militares que desempenham ou desempenharam funções administrativas nos corpos de tropa e suas respectivas opiniões sobre como eles caracterizavam os seus respectivos níveis de conhecimento sobre a administração pública e sobre as instruções que eles tiveram nas suas escolas de formação.

3.1.4 Para investigar as oportunidades de desenvolvimento sustentável na administração pública

Foram utilizadas as experiências vivenciadas pelo próprio autor que é um agente público da administração pública e que teve a oportunidade de lidar com a administração pública e suas particularidades, caracterizando uma pesquisa de tipo qualitativa. Não somente isto, foi feita uma análise geral de sustentabilidade apoiando-se em literaturas que abordam este tema de forma precisa.

3.2 MÉTODOS

3.2.1 Para investigar os modelos de gestão da administração pública

Foram realizadas pesquisas em documentos, tais como livros e artigos científicos, que servem de base para aplicação dos conceitos de administração pública em diversos meios acadêmicos.

Inserido ao universo de documentos que balizaram a análise documental desta fase da pesquisa pode-se citar autores como Maria Sylvia Zanello Di Pietro, Augustinho Vicente Paludo, Luis C. Bresser Pereira, Celso Antônio Bandeira de Mello etc, e suas respectivas bibliografias.

3.2.2 Para investigar os sistemas de informação eletrônicos (SIAFI e SISCOFIS)

Para investigar os sistemas de informação eletrônicos foram coletados dados por meio de um questionário em que participaram militares de diferentes postos, graduações, armas, quadros e serviços, mas que tenham em algum momento de suas vidas participado de alguma função administrativa em suas OM’s.

3.2.3 Para investigar as instruções sobre administração pública ministrada aos cadetes

Foram realizadas análises nos PLADIS das disciplinas Administração Pública e Direito Administrativo, as duas únicas matérias atualmente na AMAN que ministram instruções que são relacionadas à administração pública. Dito isto, foi verificado nos respectivos documentos a quantidade de hora-aula que cada disciplina disponibilizava para o aprendizado deste assunto.

3.2.4 Para investigar as oportunidades de desenvolvimento sustentável na administração pública

Aprofundando-se no conceito de Nova Gestão evidenciado no referencial teórico, o autor buscou abordar sobre o tema do desenvolvimento sustentável, que deu origem a este trabalho, através de uma análise qualitativa que tratou de forma subjetiva a sua opinião sobre o assunto, embora o tenha feito de maneira a buscar o embasamento teórico em literaturas que abordam sobre o assunto.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao buscar constatações afirmativas sobre o pressuposto desta pesquisa, os seguintes resultados foram adquiridos:

Primeiramente, foram analisados os modelos de gestão da administração pública que, como dito anteriormente, são, em ordem cronológica, “Patrimonial”, “Burocrático” e “Gerencial”. O modelo Patrimonial caracteriza-se resumidamente pela confusão entre o que era público e o que era privado e, consequentemente, o nepotismo e a corrupção faziam parte do cotidiano. Já no modelo burocrático, buscou-se erradicar as práticas do modelo Patrimonial, pois o país passou a viver em uma nova parte de sua história: a democracia. Então, em busca de algo novo e mais eficaz, este modelo o substituiu. Por fim, temos o modelo Gerencial que, entre outras coisas, trouxe o conceito de bem-estar social, pois criticou a falha do modelo burocrático no tocante à sua eficiência, que era parca e buscou eliminar suas práticas desnecessárias e que só atrapalhavam o processo da administração.

O maior ensinamento que se pode colher e a principal constatação, analisadas através da investigação da diferença entre estes três modelos, é a evolução que houve entre um e outro. Ressalta-se que esta evolução sempre decorreu da necessidade. Em outras palavras, o modelo anterior acabava se tornando obsoleto e suas ideias, que até então eram consideradas normais, foram se transformando em antiquadas e até mesmo fora da lei, como visto na mudança entre o modelo patrimonial e burocrático. A história mostra, por si só, como a evolução constante é necessária, por motivos que envolvem a não estagnação da máquina pública pelas práticas ultrapassadas de seus modelos antigos.

Figura 2: Diferença entre os modelos de gestão

DIFERENÇA ENTRE OS MODELOS DE GESTÃO		
PATRIMONIAL	BUROCRÁTICO	GERENCIAL
Indistinção entre o público e o privado;	Separação entre os bens públicos e os bens privados;	Separação entre os bens públicos e os bens privados;
Corrupção e nepotismo;	Combate a corrupção e nepotismo;	Combate a corrupção, nepotismo e a ineficiência burocrática;
Privilegia e valoriza a burguesia monárquica.	Privilegia procedimentos rígidos que podem atrasar a administração.	Privilegia e valoriza os cidadãos e seu bem-estar.

Fonte: Autor (2020)

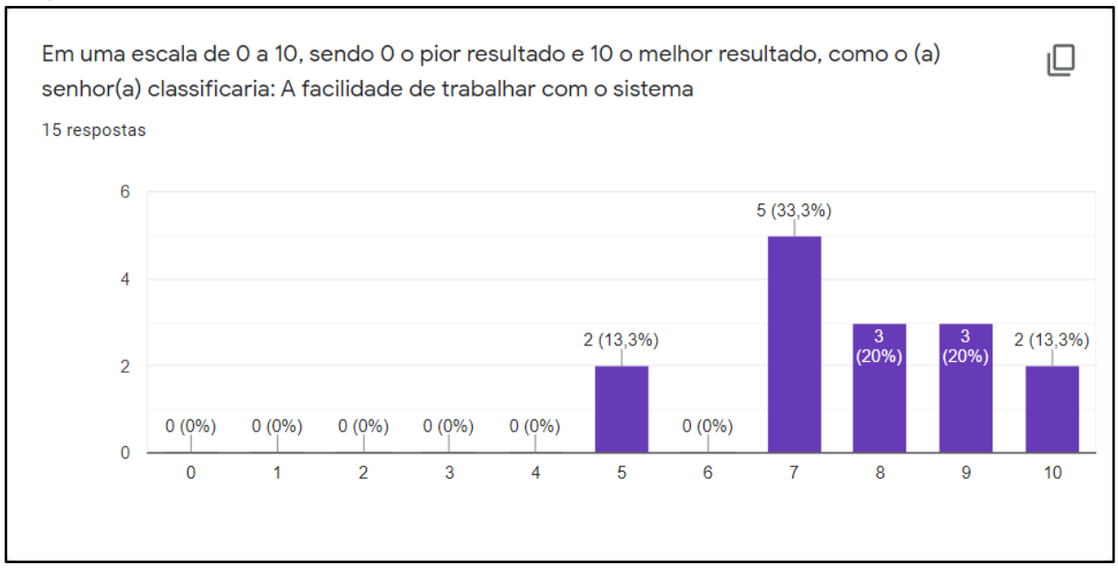
Por fim, é importante ressaltar que mesmo com a metamorfose desses sistemas, ainda se encontram características de modelos antigos na atualidade. O maior exemplo disso é explicitado pelos recentes escândalos de corrupção em que o país vivenciou, envolvendo o Governo Federal e grandes empresas de obras. É necessário, portanto, que medidas sejam tomadas e que a evolução continue para que estas falhas do passado sejam erradicadas.

Disto isto, torna-se notório, portanto, a primeira constatação da necessidade de uma constante evolução.

Passando-se para os problemas de menores escalões, mas que impactam no dia-a-dia do administrador público de maneira mais enfática, o trabalho aborda agora a constatação das falhas de dois sistemas de informação eletrônicos mais utilizados, que são o SIAFI e o SISCOFIS. Foi feita uma coleta de dados através de um questionário online, em que se buscou a experiência de militares que já trabalharam com a administração pública e como eles classificariam estes sistemas eletrônicos.

O primeiro resultado importante encontrado foi obtido através das respostas de quinze (15) militares com experiência na parte administrativa e buscou abordar de forma analítica a eficiência dos sistemas citados. No gráfico, quanto mais próximo de zero (0) for a resposta, pior é o resultado e, quanto mais próximo de dez (10), melhor o resultado. Pelos resultados podemos perceber que os sistemas não deixam muito a desejar no tocante ao seu desempenho.

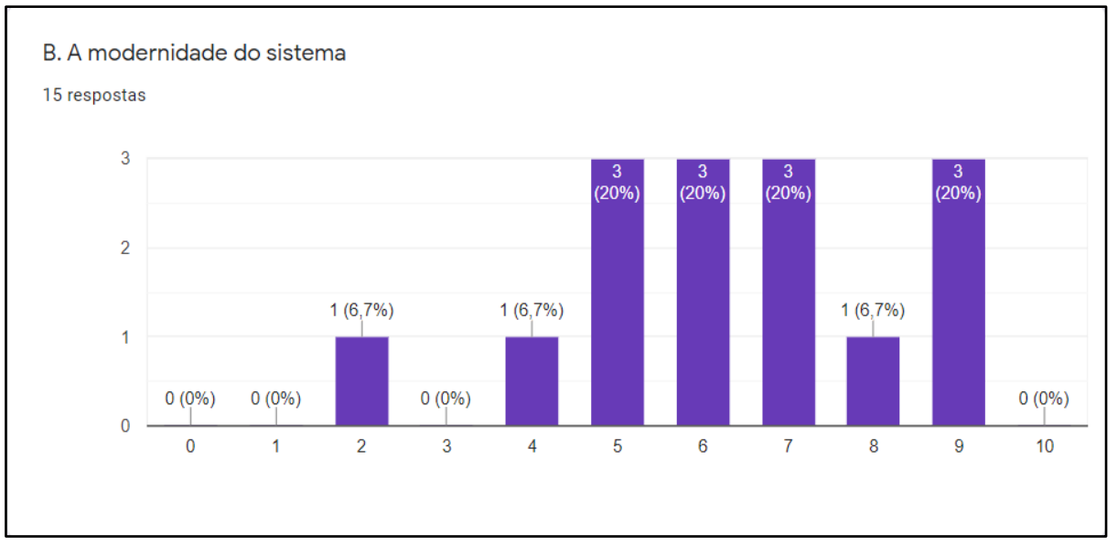
Figura 3 – A facilidade de se trabalhar com os sistemas



Fonte: Autor (2020)

Pela imagem acima, percebe-se que os sistemas apresentam um ponto positivo no que se refere à facilidade de se trabalhar com eles, pois cerca de oitenta e sete por cento (87%) dos entrevistados disseram ter tido uma boa experiência no tocante a este tema.

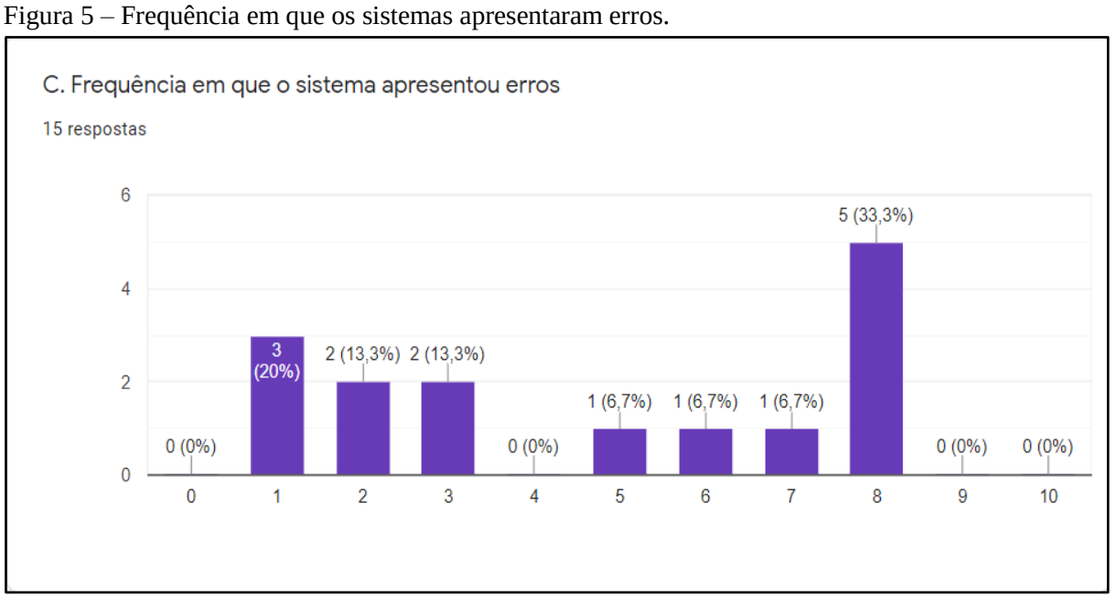
Figura 4 – A modernidade dos sistemas



Fonte: Autor (2020)

A partir desta imagem, infere-se que, apesar de ter um desempenho inferior se comparado à figura anterior, a modernidade não fica para trás quando se trata de um ponto positivo para os sistemas, abarcando cerca de sessenta e sete por cento (67%) dos entrevistados.

Figura 5 – Frequência em que os sistemas apresentaram erros.



Fonte: Autor (2020)

Este último dado foi o que apresentou o pior desempenho dos sistemas e se refere à frequência em que eles apresentaram erros, sendo que mais de cinquenta por cento (50%) diz ter se deparado com uma alta frequência de erros nos sistemas.

A partir destes dados, fica evidente que, como característica do modelo de gestão gerencial, os sistemas de informação eletrônicos buscam a maior eficiência possível e apresentam poucas falhas. Entretanto, esta informação é válida se somente é feita uma análise analítica dos dados, pois entre as perguntas dos questionários, entraram algumas que pediram para os militares dissertarem de maneira resumida quais eram as oportunidades de melhoria.

Entre os comentários, destacaram-se críticas negativas, principalmente no que se refere à simplificação dos sistemas e a apresentação de um *layout* mais moderno. Destaca-se um comentário que resume o total: “[As oportunidades de melhorias seriam] Melhorar a

interface dos sistemas. Fazer um sistema com comandos mais intuitivos, de manuseio mais fácil, visando a melhor compreensão do sistema e maior eficiência do trabalho".

As críticas evidenciadas por esta pesquisa constatam outra falha que colaboram para a ideia central deste trabalho, que é a necessidade da constante evolução, desta vez, entretanto, o argumento é embasado no dia-a-dia do agente público, em um nível micro.

Somado a estes comentários, há a crítica vivenciada pelo próprio autor, com relação à falta de sustentabilidade em algumas ações na administração pública referentes aos fatos observados durante as aulas sobre Licitações e Contratos e sobre as experiências vivenciadas na SALC (Seção de Aquisição, Licitações e Contratos) da AMAN, pois foi observada uma enorme quantidade de papel utilizada nas fases internas do pregão, cujo objetivo seria somente pesquisas sobre os produtos a serem licitados.

Há na mentalidade do homem médio que é necessária a utilização do papel para estes processos a fim de verificações/auditorias de órgãos federias ou porque é indispensável o uso do papel nestes processos. Entretanto, estes pensamentos são contra-argumentados por exemplos de empresas de grande porte que por sua vez abraçaram o desenvolvimento sustentável como meta e, também pelos próprios órgãos que realizam as auditorias.

Como exemplo, cita-se uma matéria do Estadão (2017) que aborda a situação da CHESF (Companhia hidrelétrica do São Francisco), que após analisar as suas reais necessidades da utilização de papel, diminuíram cinquenta por cento (50%) da utilização de folhas, caracterizando uma economia efetiva de meio milhão de folhas. A mudança ainda trouxe benefícios econômicos, pois gerou um racionamento de quarenta por cento (40%) das despesas da Chesf. Luciano Thomaz, gerente da Divisão de Gestão de Relacionamento com o Cliente de Tecnologia da Informação da Chesf ainda adiciona mais planos para o futuro: "O próximo passo seria a digitalização total dos processos"

Portanto, cabe refletir que uma emprega de grande porte conseguiu realizar a economia necessária de papel ao repensar no que realmente era importante se imprimir. Esta reflexão pode ser trazida para o âmbito da administração pública, pois, como dito anteriormente, próprios órgãos federais que realizam sua fiscalização apoiam o desenvolvimento sustentável e, ainda, ressaltam como foi pífio este desenvolvimento nos últimos anos.

Como exemplo, cita-se o acórdão 1.752/2011 do TCU, em seu item 46 (quarenta e seis):

> Sobre o uso racional de papel, várias instituições não possuem padronização de impressão em modo econômico e/ou frente e verso, bem como não reutilizam o papel usado para confecção de blocos de rascunho.

Portanto, a constatação desta falha é mais um argumento de que existe trabalho a ser feito e de que a constante evolução é sim importante, pois, neste caso, proporcionaria uma economia de recursos e uma melhor gestão da administração.

Este assunto ainda demonstra como a questão da sustentabilidade é algo sensível e, sobretudo, incipiente. Mesmo que haja projetos como o PES, inaugurado há menos de uma década, levará tempo até que a cultura do desenvolvimento sustentável torne-se prioridade na mente daqueles que conduzem as operações e até mesmo da própria sociedade, pois, embora

os setores do país estejam mais alertados sobre este assunto, estes somente se solidarizam quando algum problema muito vultoso acontece, como por exemplo, a tragédia de Brumadinho, em que as ações negligentes de uma mineradora, ao longo de vários anos, levaram a um dos maiores desastres socioambientais que este país já vivenciou.

Portanto, a sustentabilidade não pode ser deixada para segundo plano como um dos argumentos de que a administração pública ainda necessita de evoluções.

A última falha a ser abordada nesta pesquisa é o nível de instrução dos militares no que se refere à sua capacitação para operar os sistemas de informação eletrônicos e, principalmente, de exercer as funções administrativas em suas respectivas OM's.

Como mencionado na introdução desta pesquisa, a parte administrativa é algo inerente a qualquer agente público, estando incluídos aqui todos os militares. No Exército Brasileiro, os militares do serviço de intendência são aqueles que aprendem mais profundamente sobre a administração pública, pois suas funções em tempo de paz resumem-se a elas. Entretanto, os militares de outras armas, quadros e serviços também deveriam ser conhecedores desta ciência.

De acordo com o PLADIS da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), atualmente, a carga horária que os cadetes possuem (independente de arma, quadro ou serviço) relativo a administração pública é de 56 (cinquenta e seis) horas, Sendo 26 (vinte e seis) horas destinadas à matéria Administração Pública e 30 (trinta) horas destinadas ao direito administrativo.

Entretanto, estas 56 (cinquenta e seis) horas se demonstram insuficiente para que os cadetes, aqueles que futuramente serão oficiais militares nos corpos de tropa, saiam da AMAN com conhecimento suficiente para executar ou entender como funciona uma função pública. O mesmo questionário que abordou sobre os sistemas SIAFI e SISCOFIS também abordou sobre o nível de instrução que eles consideravam ter sobre o assunto.

A pesquisa buscou destacar se as instruções que estes militares tiveram durante seu período de formação foram suficientes para que eles pudessem desempenhar da melhor forma a administração pública, ou se a experiência adquirida com a prática e com o conhecimento de outros militares foi o fator decisivo para seus sucessos nas funções.

O resultado foi que mais de noventa por cento (90%) dos entrevistados diz que o conhecimento adquirido pela experiência após a chegada no corpo de tropa foi o essencial para que eles soubessem desempenhar as funções administrativas. Um dos entrevistados diz não ter tido conhecimento de nenhum dos sistemas eletrônicos antes de chegar à sua Unidade.

Sendo assim, percebe-se a necessidade de um investimento mais amplo na parte teórica para os agentes os militares em geral, e, para aqueles já possuem o mínimo, aumentar a sua carga horária, incluindo atividades práticas.

Atualmente, existem sites online onde qualquer pessoa pode estudar a fundo as matérias referentes à administração, como, por exemplo, os cursos gratuitos ministrados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). De acordo com o próprio site do ENAP, sua missão é "Transformar a administração pública em competência, conhecimento, inovação, atitude, resultado e valor".

Entretanto, é necessário o mínimo de divulgação para que essas informações cheguem aos militares a que este assunto concerne.

Por fim, é importante ressaltar o porquê da educação deste assunto ser tão importante. O motivo é pelo simples fato de que a educação fará com que os agentes da administração tomem conhecimento do mundo em que eles convivem e, sendo assim, conheçam seus assuntos inerentes aos seus pontos positivos e negativos, podendo assim propor novas ideias que contribuam para o contínuo processo de evolução.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo principal constatar a necessidade de uma constante evolução da administração pública, através do exemplo histórico dos modelos de gestão pública e de falhas presentes nas nuances do dia-a-dia do gestor público. Em outras palavras, busquei um exemplo na história que mostrou a necessidade da constante evolução, e os modelos de gestão são o exemplo perfeito, pois a partir deles é possível observar como um modelo substituiu o outro com o objetivo de eliminar os erros e vícios de seu anterior e buscar uma melhora na administração. Durante a pesquisa, pudemos reparar que a administração pública é tão estudada e elementar que, desde a época da regência monárquica no país, já existia um modelo de administração pública, mais conhecido como patrimonial.

A partir deste sistema, foram explicitados também os que vieram após eles, com o objetivo de sanar suas falhas e apresentar algo novo que realmente fizesse a administração pública mais eficiente. Na sequência do patrimonial, insere-se o sistema burocrático e, por último, o sistema gerencial.

Foi feita, como pretendido por esta pesquisa, a comparação destes três sistemas a fim de dizer que a constante evolução é importante. O motivo, como foi verificado, foi que se a evolução deixa de ser constante, acabamos estacionados em um sistema repleto de falhas que comprometerá os princípios constitucionais, como o princípio da eficiência, além de deixarmos de cumprir com aquilo que a administração pública tem por objetivo final que é atender os anseios da população ao cumprir com a construção de uma estrutura que possa solucionar seus problemas básicos como saúde e educação.

Como exemplo prático, encontra-se o fato de, no patrimonial, a corrupção e o nepotismo permearem o sistema de tal forma que se tornaram algo comum. Com a chegada da burocracia, estes conceitos hoje considerados ultrajantes, foram deixados de lado, buscando-se sua erradicação por completo. Entretanto, muito embora após termos enfrentado mais de quinhentos anos de evolução, não se pode deixar que a administração pública permaneça nesta estaca, pois mais quinhentos anos virão e será necessário que estejamos atualizados da melhor maneira possível.

Dito isto, foram buscados agora exemplos mais palpáveis, que pudessem ser observados pelos agentes públicos no seu dia-a-dia ou até mesmo por cidadãos comuns, exemplos estes interpretados pelas falhas. A constatação destes problemas permitiu que houvesse um reconhecimento melhor de que ainda se existe a necessidade de uma constante evolução.

A primeira falha foi encontrada nos sistemas de informação eletrônicos através da pesquisa feita em forma de questionário que explicitou uma deficiência nos sistemas de informação eletrônicos como frequência de erros e uma possibilidade de melhora em sua interface (que poderia ser mais moderna), seguida pela falha encontrada no desenvolvimento sustentável da administração que, por lei, é necessária e que, na prática, significaria uma economia de recursos naturais e econômicos. A questão da sustentabilidade é um assunto que está cada vez mais em voga e é um tópico obrigatório em quase todos os quartéis do Exército,

pois se deve buscar uma administração pública mais rápida ao mesmo tempo em que se utilizem menos recursos como energia e papel.

Por último, foi feita uma reflexão da deficiência no ensino deste tema para os agentes da administração pública, mais especificamente os cadetes da AMAN que, depois de formados, tornar-se-ão oficias nos corpos de tropa, e que, independente de arma, quadro ou serviço, irão se deparar com situações em que deverão ter o mínimo de conhecimento sobre as nuances do sistema ao todo.

Estas falhas são somente alguns exemplos do que poderia ser melhorado e constituem os argumentos que esta pesquisa teve por objetivo abordar de que ainda não tivemos êxito em alcançar a perfeição e que não podemos parar de buscar a constante evolução.

Por conseguinte, a conclusão deste trabalho ainda levanta uma questão importante, que é a conscientização dos militares para que, além de atenderem a legislação, atenderem também aos anseios da população que buscam cada vez mais um poder público probo.

Desta forma, confirma-se que sim, a evolução da administração pública deve ser constante, levando como exemplo seus sistemas antigos que apresentaram falhas e que foram substituídos por sistemas mais modernos, mas que ainda podem ser melhorados, tendo em vista os diversos problemas apontados nesta pesquisa. Como diz Auguste Comte “O progresso não é mais do que o desenvolvimento da ordem.”

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Marco Antonio de Melo. **Licitação na Modalidade Pregão Eletrônico**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Direito) - Faculdade de Direito do Sul de Minas, [*S. l.*], 2014.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de direito administrativo**. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

BERNA, Vilmar. **A consciência ecológica na administração**: passo a passo na direção do progresso com respeito ao meio ambiente. São Paulo: Paulinas, 2005.

BOBBIO, Norberto. **A teoria das formas de governo**. 2. ed. Brasília: Ed. UnB, 1981.

BRASIL, Amcham. **O papel que nós queremos: redução no consumo gera economia e mais eficiência**. [*S. l.*], 25 abr. 2017. Disponível em: https://economia.estadao.com.br/blogs/ecoando/o-papel-que-nos-queremos-reducao-no-consumo-gera-economia-e-mais-eficiencia/. Acesso em: 7 abr. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Art. 37**. [*S. l.*: *s. n.*], 1988.

BRASIL. **Portaria Interministerial nº 244**, de 06 de junho de 2012.

BRESSER PEREIRA, Luiz C. **A reforma gerencial do Estado de 1995**. *Revista de Administração Pública*, v. 34, 2000.

CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO. **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, 21/09/1995**. [*S. l.*], 1995.

DINIZ, Eduardo Henrique; BARBOSA, Alexandre Fernandes; JUNQUEIRA, Alvaro Ribeiro Botelho; PRADO, Otavio. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, 54 n. 43, p.23-48, jan. 2009. Bimestral. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000100003&lang=pt >. Acesso em: 06 abril. 2020

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanello. **Direito Administrativo**. 33ª. ed. rev. atual. e aum. [*S. l.*]: Forense, 2020. ISBN 9788530989729.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo.** 9 ed. rev., atual e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013. p. 504.

MELO, Denise Maria Albino. **ANÁLISE DO SIAFI COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO À GESTÃO PÚBLICA: o caso de uma Instituição de Ensino Superior**. Orientador: Prof. Dr. Eduardo Soares Parente. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), [*S. l.*], 2016.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (DF). ENAP. A Escola. *In*: **A Escola**. [*S. l.*], 2020. Disponível em: https://www.enap.gov.br/pt/a-escola. Acesso em: 24 mar. 2020.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (DF). Tesouro Nacional. História do SIAFI. *In*: **História do SIAFI**. [*S. l.*], 2020. Disponível em: http://www.tesouro.fazenda.gov.br/historia. Acesso em: 24 mar. 2020.

MORAES, Alexandre. **Direito constitucional**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação:** E as decisões gerenciais na era na internet. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração**. 2ª. ed. [*S. l.*]: Atlas, 2013. 200 p. ISBN 9788522474356.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. 5ª. ed. rev. atual. e aum. São Paulo: Método, 2016. 652 p. ISBN 978-85-309-7065-9.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio. **Contabilidade Pública**: Uma abordagem da administração financeira pública. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RAMOS JÚNIOR, Hélio Santiago. **Princípio da Eficiência e Governo Eletrônico no Brasil: o Controle da Administração Pública pelo Cidadão Brasileiro**. In: Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico. 1ª ed. Florianópolis: UFSC, 2009.

REGULAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DO EXÉRCITO. **Decreto nº 98.820, de 12 de janeiro de 1990**. Art. 21. [*S. l.*], 12 jan. 1990.

SCHAEFFER, Ute. **Saber é poder: A importância da educação no mundo**. [*S. l.*], 7 maio 2012. Disponível em: https://www.dw.com/pt-br/saber-%C3%A9-poder-a-import%C3%A2ncia-da-educa%C3%A7%C3%A3o-no-mundo/a-15928829. Acesso em: 26 mar. 2020.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. [*S. l.*: *s. n.*], 2013.

SILVA, Thiago Antunes da. Conceitos e evolução da administração pública: O desenvolvimento do papel administrativo. **VII seminário internacional sobre desenvolvimento Regional**, [*S. l.*], p. 01-22, 13 set. 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão 1.752/2011**. [*S. l.*], 2011.

APÊNDICE A – QUESTINÁRIO AOS MILITARES UTILIZADORES DOS SISTEMAS ELETRÔNICOS SIAFI E/OU SISCOFIS

QUESTINÁRIO AOS MILITARES UTILIZADORES DOS SISTEMAS ELETRÔNICOS SIAFI E/OU SISCOFIS

Caro participante, este questionário será adotado como instrumento de coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso: "A IMPORTÂNCIA DA EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COMPARANDO-SE SEUS SISTEMAS ANTIGOS E ATUAIS". Além de servir como fonte de informações relevantes para elaboração deste trabalho, suas opiniões cooperarão para o levantamento de oportunidades de melhorias na matéria que refletirá diretamente na formação do Futuro Oficial de Intendência.

Nome:

Posto/Graduação:

OM:

1. Qual função administrativa que o senhor(a) exerce ou exerceu?

_____
_____
_____

2. Qual dos dois sistemas citados o senhor(a) teve a oportunidade de trabalhar?

_____
_____
_____
_____

3. Em uma escala de 0 a 10, sendo 0 o pior resultado e 10 o melhor resultado, como o senhor(a) classificaria:

A. A facilidade de trabalhar com o sistema
B. A modernidade do sistema
C. Frequência em que o sistema apresentou erros

4. Quais são seus comentários em relação a oportunidades de melhoria do sistema?

_____
_____

5. Na sua opinião, sua formação foi o suficiente para aprender como lidar com o sistema, ou a experiência adquirida após a chegada nos corpos de tropa foi a que mais lhe deu o conhecimento necessário?

_____
_____
_____

6. O(a) senhor(a) tem conhecimento sobre o sistema SAG (Sistema de Acompanhamento e Gerenciamento) ?

_____
_____

7. Se sim, qual a sua avaliação sobre as informações que o SAG gera sobre o SISCOFIS e/ou SIAFI?

_____
_____
_____

8. Há algum comentário que queira adicionar?

_____
_____
_____

ANEXO I – PLADIS DA DISCIPLINA DIREITO ADMINISTRATIVA (2020)

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITOBRASILEIRO
ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
(Academia Real Militar/1811)

PLANO DE DISCIPLINA DIREITO ADMINISTRATIVO - 2020

Curso/Seção: Seção de Ensino Bravo
Disciplina: Direito Administrativo
Ano: 4º Ano

COMPETÊNCIA PRINCIPAL: - Realizar Gestão Organizacional.
UNIDADE DE COMPETÊNCIA: –Realizar atividades de natureza jurídica e/ou penal. –Realizar atividade de natureza administrativa.
ELEMENTOS DE COMPETÊNCIAS: –Realizar atividades normativas e consultivas. –Realizar aplicações dos dispositivos legais e/ou disciplinares. –Realizar atividades de inteligência jurídica. –Realizar atividades de gestão ambiental. –Realizar atividades de administração financeira. –Realizar atividades de administração patrimonial. –Realizar atividades de administração de pessoal. –Realizar pesquisas na área de Ciências Militares.

UD I: Introdução ao Direito Administrativo	**Cg H: 16**		**OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM/EIXO TRANSVERSAL**
ASSUNTOS	**D**	**N**	
a. Administração Pública Federal 1) Conceito de Direito Administrativo. 2) Administração Pública Federal. a) Distinção entre a administração pública e privada. b) Estrutura da administração pública federal. c) Classificação dos órgãos e dos agentes públicos federais. d) Poderes e deveres do administrador público federal. e) Serviços públicos: conceito, classificação e prestação.	6	-	– Compreender a função de administrador da coisa pública, de acordo com os entendimentos doutrinários, legais e jurisprudenciais. (CONCEITUAL) – Identificar e descrever, no exercício da função, a estrutura legal que regula a Administração Pública Federal. (FACTUAL) – Planejar e executar, no exercício da função, as atividades administrativas das OM. (PROCEDIMENTAL) – Operar como instrutor no corpo de tropa e estabelecimentos de ensino militar. (PROCEDIMENTAL) **ET – DEDICAÇÃO E DECISÃO**

b. Princípios Legais da Administração Pública 1) Princípios constitucionais da administração pública. 2) Princípios infraconstitucionais da administração pública.	4	-	– Compreender os princípios constitucionais e infraconstitucionais da administração pública. (CONCEITUAL) – Apontar, no exercício da função, os princípios constitucionais e infraconstitucionais da administração pública. (FACTUAL) – Comandar e Chefiar conforme os Princípios da Administração Pública. (ATITUDINAL) – Operar como instrutor no corpo de tropa e estabelecimentos de ensino militar. (PROCEDIMENTAL) **ET - DECISÃO**
c. Ato Administrativo 1) Conceito. 2) Distinção entre ato administrativo, fato administrativo e ato da administração. 3) Requisitos e atributos. 4) Classificação. 5) Espécies. 6) Formas de extinção. 7) Convalidação.	6	-	– Compreender e distinguir o significado das diversas espécies de atos administrativos, bem como sua classificação e formas de validação e extinção, de acordo a lei, doutrina e jurisprudência dominantes. (CONCEITUAL) – Descrever, no exercício da função, os procedimentos e fases dos atos administrativos. (FACTUAL) – Executar, no exercício da função, atos administrativos de acordo a lei, doutrina e jurisprudência dominantes. (PROCEDIMENTAL) – Operar como instrutor no corpo de tropa e estabelecimentos de ensino militar. (PROCEDIMENTAL) **ET – DEDICAÇÃO E AUTOCONFIANÇA**

UD II: Licitações e Contratos Administrativos	**Cg H: 14**		**OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM/EIXO TRANSVERSAL**
ASSUNTOS	**D**	**N**	
a. Licitações 1) Conceito e normas reguladoras. 2) Finalidade e princípios. 3) Modalidades. 4) Tipos e fases da licitação. 5) Participantes. 6) Fracionamento da despesa. 7) Contratação direta. 8) Impugnações e recursos. 9) Regime diferenciado de contratações. 10) Sanções e sua aplicação.	8	-	– Compreender o conceito, a finalidade, os princípios e as modalidades de licitação. (CONCEITUAL) – Identificar, conforme leis e decretos relativos ao assunto, os elementos norteadores dos processos licitatórios. (FACTUAL) – Operar processos licitatórios de acordo com os padrões e princípios legais exigidos ao gestor público. (PROCEDIMENTAL) – Operar como instrutor no corpo de tropa e estabelecimentos de ensino militar. (PROCEDIMENTAL) **ET - DECISÃO, DISCRIÇÃO, DEDICAÇÃO E AUTOCONFIANÇA**
b. Contratos administrativos 1) Conceito, normas reguladoras e características. 2) Cláusulas necessárias e exorbitantes. 3) Duração. 4) Execução e causas de inexecução e suas consequências. 5) Espécies de contratos. 6) Consórcios e convênios. 7) Conceituar parceria público privada. 8) Situações de alteração contratual.	8	-	– Compreender normas que regem os contratos administrativos em consonância com a legislação vigente, com a finalidade de adquirir os padrões jurídicos exigidos ao gestor público, em todos os níveis. (CONCEITUAL) – Identificar, conforme a legislação referente ao assunto, os elementos norteadores dos contratos administrativos. (FACTUAL) – Operar contratos de natureza administrativa, no exercício da função, de acordo com os padrões legais exigidos ao gestor público. (PROCEDIMENTAL) – Operar como instrutor no corpo de tropa e

			estabelecimentos de ensino militar. (PROCEDIMENTAL) **ET - DECISÃO, DISCRIÇÃO, DEDICAÇÃO E AUTOCONFIANÇA**

UD III: Administração Pública Militar	**Cg H: 18**		**OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM/EIXO TRANSVERSAL**
ASSUNTOS	**D**	**N**	
a. Responsabilidade Civil do Estado 1) Conceito. 2) Evolução histórica. 3) Responsabilidade civil objetiva. 4) Pressupostos da responsabilidade do Estado. 5) Causas excludentes do nexo de causalidade. 6) Responsabilidade civil do Estado por omissão.	4	-	– Compreender e examinar a responsabilidade civil do Estado por ocasião da atuação do militar no exercício da função pública.(CONCEITUAL) – Identificar e descrever as características e particularidades da responsabilidade civil do Estado. (FACTUAL) – Comandar, Chefiar e operar em consonância com os preceitos legais constantes da legislação nacional. (PROCEDIMENTAL) – Operar como instrutor no corpo de tropa e estabelecimentos de ensino militar. (PROCEDIMENTAL) **ET – DEDICAÇÃO E DECISÃO**
b. Lei de Improbidade Administrativa – Lei 8.429/92 1) Conceito 2) Aspectos gerais 3) Modalidades de atos de improbidade administrativa 4) Sanções	2	-	– Compreender e analisar a lei de improbidade administrativa. (CONCEITUAL) – Atuar, no exercício da função, conforme a lei de improbidade administrativa. (PROCEDIMENTAL) – Operar como instrutor no corpo de tropa e estabelecimentos de ensino militar. (PROCEDIMENTAL) **ET - DISCRIÇÃO**
c. Sindicância 1) Conceito. 2) Finalidade e competência para instauração. 3) Participantes. 4) Procedimentos. 5) Prazos. 6) Contraditório e ampla defesa.	10	-	– Compreender as normas inerentes à realização de sindicâncias. (CONCEITUAL) – Descrever os procedimentos integrantes do processo de realização de uma sindicância. (FACTUAL) – Realizar uma sindicância. (PROCEDIMENTAL) – Atuar como instrutor no corpo de tropa e estabelecimentos de ensino militar. **ET - DISCRIÇÃO**

UD IV: Direito Ambiental	**Cg H: 06**		**OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM/EIXO TRANSVERSAL**
ASSUNTOS	**D**	**N**	
a. Direito Ambiental 1) Conceito e princípios constitucionais do Direito Ambiental. 2) A política brasileira de meio ambiente e as suas consequências para o Exército Brasileiro. 3) Crimes ambientais e as responsabilidades decorrentes da Política de Preservação Ambiental da Força Terrestre. 4) Preservação ambiental durante as	4	-	– Compreender a política brasileira de meio ambiente e as suas consequências para o Exército Brasileiro. (CONCEITUAL) – Identificar a aplicabilidade do Direito Ambiental em suas atividades na OM. (FACTUAL) – Elaborar o plano de gestão ambiental da OM. (PROCEDIMENTAL) – Operar como instrutor no corpo de tropa e estabelecimentos de ensino militar. (PROCEDIMENTAL)

atividades militares.			**ET – DECISÃO E AUTOCONFIANÇA**

GRADE DE AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM					
MODALIDADE	**TIPO**	**FERRAMENTA**	**TEMPO DESTINADO**	**RETIFICAÇÃO DA APRENDIZAGEM**	**UD AVALIADAS**
Somativa	AA/1	Prova Formal	01	--	IV
Somativa	AA/2	Prova Formal em Grupo	01	--	I e II As ‘a’
Somativa	AC	Prova Formal	02	02	II As ‘b’ e III

ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

1. Procedimentos Didáticos.

a. A metodologia empregada será:

UD	Assunto	metodologia
I	a.	Palestra
	b.	Palestra e trabalho em grupo
	c.	Philips 66
II	a e b.	Palestra e estudo de caso
III	A, b e c.	Palestra e seminário (interdisciplinar)
IV	a	Palestra e estudo de caso

b. Os professores deverão utilizar os métodos didáticos e técnicas de ensinos validadas no Manual do Instrutor, buscando adequá-los às particularidades dos conteúdos do Direito, que como ciência que é, possui uma terminologia específica, ou seja, uma linguagem própria, na qual expressões de uso corrente adquirem, muitas vezes, um sentido técnico especial. Daí a é fundamental muitas vezes a presença do professor pela necessidade de se adquirir e compreender a terminologia jurídica, sem a qual não podemos penetrar com vantagem no mundo do direito.

c. Durante as aulas, sempre que possível e que o conteúdo permita, o cadete será estimulado a realizar pesquisas na internet e quando possível utilizar aplicativos como “Poll Everywhere”,”Brain Focus”, “Mentimeter”, “Kahoot”, “Remote Mouse” dentre outros, tudo com o objetivo de obrigar o professor à uma busca constante das metodologias ativas de aprendizagem (MAA).

d.

método de ensino utilizado, para permitir o desenvolvimento atitudinal, será o trabalho em grupo e servirá para avaliação no P4A. Será empregada a técnica de ensino prevista no manual do instrutor, em grupo de, aproximadamente, 06 (meia-dúzia) cadetes, contextualizando determinado assunto, de modo a evidenciar as atitudes e/ou valores previstas no plano de sessão.

e.

cadeira Direito Administrativo poderá oferecer e desenvolver um estudo prévio dos conteúdos a serem trabalhados em sala de aula (sala de aula invertida), a partir da oferta de material didático disponibilizado digitalmente no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).

f.

cadeira deverá padronizar os procedimentos de e as técnicas empregadas pelos professores e estabelecer um rodízio de turmas ao final de cada unidade didática ou grupo de assuntos de forma que todos os professores, ao final do processo, tenham ministrado aulas para todas as turmas.

g. Suporte Didático: Apostila, Compêndio de leis, computadores, projetor multimídia e vídeos (documentários e/ou filmes) e outros que forem julgados pertinentes.

h. As situações-problemas, constituir-se-ão de tarefas das quais o cadete não disporá de um caminho rápido e direto para apresentar a solução. Será necessário que o cadete utilize procedimento(s) de ensaio e erro com as seguintes características:

1) exigem que o próprio discente analise a situação-problema e busque a melhor solução;

2) são complexas, mas não incompreensíveis ou insolúveis;
3) exigem tomada de decisão;
4) exigem a mobilização de diversas atitudes, habilidades, conteúdos de aprendizagem e valores, por vezes objetos e pessoas, na realização da tarefa;
5) integram a teoria e a prática;
6) o cadete tem que saber expressar o raciocínio que utilizou, e não somente apresentar a solução do problema proposto;
7) devem ser contextualizados com situações que tragam significado para a vida profissional do cadete.

2. Indicações Básicas de Segurança na Instrução.

- Não se aplicam à disciplina, tendo em vista que será ministrada em sala de aula ou anfiteatro próprio no conjunto principal.

3. Referências.

BRASIL. Decreto-Lei nº. 200/67, de 25 de setembro de 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm . Acesso em 1 Set 14.

_____. Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.683compilado.htm . Acesso em 1 Set 14.

_____. Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994. Disponível em: Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8958.htm Acesso em 3 Out 14.

_____. O TCU e as Entidades do Sistema "S" . Disponível em: http://www.camara.gov.br/internet/comissao/index/mista/orca/apresentacao/2013/RAP_SistemaS_25-06-2013.pdf . Acesso em 3 Set 14.

_____: Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 2014.

_____. Decreto 4.340, de 22 de agosto de 2002. Regulamenta o SNUC; Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4340.htm Acesso em: 6 Out 14.

_____. Decreto 6.514, de 22 de julho de 2008-Infrações e sanções Administrativas: Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/D6514.htm Acesso em: 6 Out 14.

_____. Decreto-Lei 25, de 30 de novembro de 1937. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0025.htm Acesso em: 6 Out 14.

_____. Lei 12.651, de 25 de maio de 2002. Proteção de Mata Vegetativa. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12651.htm Acesso em: 6 Out 14.

_____. Lei 5.197, de 3 de janeiro de 1967-Código de Caça. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5197.htm Acesso em: 6 Out 14.

_____. Lei 6.938, de 31 de agosto de 1981-Política Nacional do Meio Ambiente. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm Acesso em: 6 Out 14.

_____. Lei 7.347, de 24 de julho de 1985-Ação Civil Pública. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7347orig.htm Acesso em: 6 Out 14.

_____. Lei 9.433, de 8 de janeiro de 1997-Política Nacional de Recursos Hídricos/SNGRH. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9433.htm Acesso em: 6 Out 14.

_____. Lei 9.605, de 12 de janeiro de 1998-Crimes Ambientais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12651.htm#art83 Acesso em 6 Out 14.

_____. Lei 9.985, de 18 de julho de 2000-Sistema Nacional de Unidade de Conservação-SNUC. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9985.htm Acesso em 6 Out 14.

_____. Port 14, de 08.02.2008 - Normas para a Promoção da Educação Ambiental nos E Ensino EB. Disponível em: http://www.esa.ensino.eb.br/meioambiente/arquivos/Port_014_DEP_.pdf Acesso em: 6 Out 14.

_____. Portaria 386, do Cmt Ex, de 09.06.2008 (IG 20-10) - Sistema de Gestão Ambiental do EB. Disponível em: http://200.20.16.3/guardiao/controle.php?modulo=cadastro&tela=legislacao&acao=detalhar&menu=0&rodape=0&Id=5636&readonly=true Acesso em: 6 Out 14.

_____. Portaria 570, de 06.11.2001 - Politica de Gestão Ambiental do EB; Disponível em: http://www.eb.mil.br/c/document_library/get_file?uuid=966a31fc-30f4-4ea3-98d7-5b146673c28f&groupId= 10138 Acesso em: 6 Out 14.

_____. Portaria 571, de 06.11.2001 - Diretriz Estratégica de Gestão Ambiental do EB; Disponível em: http://www.dee.ensino.eb.br/legislacao/41-%20gestao%20ambiental/PORT%20N%BA%20571-CMT%20EX%20DE%2006%20NOV%2001.pdf Acesso em: 6 Out 14.

_____: Lei 4.717, de 29 de junho de 1965-Ação Popular; Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_ 03/leis/l4717.htm Acesso em: 6 Out 14.

_____. Resolução CONAMA 01, de 23 de janeiro de 1986-Avaliação de Impacto Ambiental; Disponível em: http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res86/res0186.html Acesso em: 6 Out 14.

_____. Resolução CONAMA 09, de 3 de dezembro de 1987-Audiência Pública; Disponível em: http://www. mma.gov.br/port/conama/res/res87/res0987.html Acesso em: 6 Out 14.

_____. Resolução CONAMA 237, de 19 de dezembro de 1997-Licenciamento Ambiental. Disponível em: http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res97/res23797.html Acesso em: 6 Out 14.

_____. RESOLUÇÕES DO CONAMA. Resoluções vigentes de 1984 a janeiro de 2012/Ministério do Meio Ambiente e Gestão : MMA 2012. Disponível em: http://www.mma.gov.br/port/conama/processos/61AA3835/ LivroConama.pdf. Acesso em: 6 Out 14.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo, 23ª ed, Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

_____. José dos Santos Carvalho. Manual de Direito Administrativo, 18ª ed, Lumen Juris, Rio de Janeiro, 2010.

CRETELLA JUNIOR, José. Curso de Direito Administrativo, Forense, Rio de Janeiro, 1986.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella, Direito Administrativo, 26ª ed, Atlas: São Paulo, 2013.

FARIAS, Talden, Direito Ambiental – O Meio Ambiente e os Desafios da Contemporaneidade. Fórum, Belo Horizonte, 2010.

FIORILLO, Celso Antônio Pacheco. Curso de Direito Ambiental Brasileiro. 10ª ED. Saraiva. São Paulo. 2009.

GRANZIERA, Maria Luiza Machado. Direito Ambiental. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes, Direito Administrativo Brasileiro, Belo Horizonte: Melhoramentos, 2010.

MELO, Celso Antônio Bandeira de: Curso de Direito Administrativo. 31 ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

REIS, Jair Teixeira dos. Resumo de Direito Ambiental. 4ª ed. Niterói: Impetus, 2008.

ANEXO II – PLADIS DA DISCIPLINA ADMINISTRAÇÃO (2020)

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITOBRASILEIRO
ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
(Academia Real Militar/1811)

PLANO DE DISCIPLINA
ADMINISTRAÇÃO

COMPETÊNCIA PRINCIPAL: Realizar a Gestão Organizacional
UNIDADE DE COMPETÊNCIA: Realizar atividades de natureza administrativa
ELEMENTOS DE COMPETÊNCIAS: ▪ Realizar a Gestão Organizacional. ▪ Utilizar Ferramentas Gerenciais. ▪ Realizar atividades de Gestão Ambiental. ▪ Trabalhar em ambientes colaborativos interligados (rede). ▪ Realizar atividades inerentes à função de Oficial Subalterno nas OM do Corpo de Tropa. ▪ Realizar atividades administrativas rotineiras das OM.

UD I: Noções de Administração	Cg H: 26		OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM/ EIXO TRANSVERSAL
ASSUNTOS	D	N	
a. Teoria Geral da Administração	04	-	- Identificar os fundamentos das teorias administrativas; - Relacionar os fundamentos das teorias administrativas com situações vivenciadas pelos oficiais, no desempenho de suas funções (FACTUAL).
b. Administração Pública e Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB)	08	-	- Compreender os fundamentos da Administração Pública; - Identificar as características dos modelos de Administração Pública; - Identificar a evolução da modernização da Administração Pública e seus fundamentos legais; - Compreender os preceitos que balizam a Administração Pública; - Conhecer o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB); - Relacionar o SE-EB com a Gestão Pública; - Analisar o impacto do Modelo de Excelência do Exército Brasileiro, na gestão das frações e das Organizações Militares; - Utilizar ferramentas gerenciais do SE-EB (CONCEITUAL).

UD I: Noções de Administração	Cg H: 24		OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM/ EIXO TRANSVERSAL
ASSUNTOS	D	N	
c. Gestão do Conhecimento e Inovação (GCI)	06	-	- Identificar conceitos básicos de GCI; - Caracterizar Conhecimento como ativo estratégico; - Identificar modelos, práticas, processos e ferramentas de GC; - Identificar as fases da Gestão de Mudanças; - Conhecer o Sistema de Conhecimento do pensamento integrador; - Identificar as competências comportamentais e cognitiva, para a geração de ideias inovadoras; - Aplicar GCI na solução de problemas e na geração de valor, bem como no desempenho das funções (CONCEITUAL e FACTUAL).
d. Gestão Ambiental	04	-	- Identificar os conceitos de Gestão Ambiental e as medidas de conservação e preservação da biodiversidade - Conhecer as responsabilidades do oficial, de acordo com o SIGAEB, para evitar/mitigar possíveis danos ambientais (CONCEITUAL).
e. Negociação	04	-	- Relacionar os conceitos e competências relativas à negociação, com as atividades e tarefas do administrador público; - Empregar a Negociação como ferramenta, na condução de atividades administrativas, gerenciais e de liderança (FACTUAL).

UD II: Ferramentas Gerenciais	Cg H: 30		OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM/ EIXO TRANSVERSAL
ASSUNTOS	D	N	
a. Planejamento Estratégico Organizacional (PEO)	8	-	- Identificar a Metodologia para a elaboração do PEO; - Compreender a relevância do PEO, como ferramenta de atuação proativa e de uniformização do planejamento estratégico das frações (CONCEITUAL); - Participar da elaboração o Plano de Gestão (PROCEDIMENTAL). - Relacionar o Sistema de Medição de desempenho com o controle dos processos das frações e organizações militares (FACTUAL).
b. Elaboração e Gerenciamento de Projetos	10	-	- Conhecer a Metodologia de Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos do EB; - Distinguir Projetos Complexos, Projetos Simples e Ações de Comando;

			- Empregar metodologias e ferramentas adequadas, para cada tipo de projeto com os se depare, no desempenho da função de oficial; - Combinar o emprego da metodologia de elaboração e gerenciamento de projetos com o desenvolvimento de bens, serviços, melhoria de resultados financeiros ou operacionais nas frações e organizações militares (PROCEDIMENTAL).
c. Análise e Melhoria de Processos	12	-	- Conhecer a Metodologia de Análise e Melhoria de Processos; - Empregar a Metodologia de Análise e Melhoria de Processos na gestão de bens, serviços, otimização de resultados financeiros ou operacionais nas frações e organizações militares (PROCEDIMENTAL); - Relacionar a elaboração de indicadores de desempenho com o controle dos processos das frações e organizações militares (FACTUAL).

GRADE DE AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM					
MODALIDADE	TIPO	FERRAMENTA	TEMPO DESTINADO	RETIFICAÇÃO DA APRENDIZAGEM	UD AVALIADAS
Somativa	AA	Prova Formal ou Trabalho em Grupo	02	01	I
Somativa	AC	Prova Formal	02	01	II

ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

1. Procedimentos Didáticos

a. Os docentes deverão, preferencialmente, empregar o conceito de sala invertida e as metodologias ativas de aprendizagem nas quais os discentes sejam autônomos e participem efetivamente das atividades em classe que promovam a síntese, análise e avaliação dos conteúdos vistos.

b. Os docentes deverão, ainda, estimular que os discentes sejam capazes de criar ou gerar mudanças de impacto em sua área de atuação (empreendedorismo e inovação), adotando práticas que mobilizem e valorizem as potencialidades individuais (protagonismo no ensino por competências).

c. O professor deverá buscar a interdisciplinaridade do conteúdo previsto, buscando a formação integral dos discentes, através do emprego de ensino híbrido (presencial e EAD)

d. O método de ensino utilizado para permitir o desenvolvimento atitudinal, será o trabalho em grupo e servirá para a avaliação no Programa de Acompanhamento e Avaliação da Área Atitudinal (P4A), além da avaliação vertical.

e. A cadeira deverá padronizar os procedimentos e as técnicas empregadas pelos professores e estabelecer um rodízio de turmas, de forma que todos os professores, ao final do processo, tenham ministrado aulas para todos os cadetes. Em 2020, no 1º semestre, para todos os cadetes do 4º ano; no 2º semestre, para todos os cadetes do 3º ano. Nos anos subsequentes, a disciplina será ministrada apenas para os cadetes do 3º ano, no 1º semestre.

ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

1. Procedimentos Didáticos

UD I - Noções de Administração	Cg H: 26		Metodologia Empregada
ASSUNTOS	D	N	
a. Teoria Geral da Administração	04	-	✓ Aula Expositiva ✓ Estudo de Caso
b. Administração Pública e Sistema de Excelência no Exército Brasileiro	06	-	✓ Aula Expositiva ✓ Estudo de Caso
c. Gestão do Conhecimento e Inovação	06	-	✓ Aula Expositiva ✓ Sala de Aula Invertida ✓ *Action Learning*
d. Gestão Ambiental	04	-	✓ Aula Expositiva ✓ Estudo de Caso
e. Negociação	04	-	✓ Aula Expositiva ✓ Estudo de Caso
UD II– Ferramentas Gerenciais	**Cg H: 30**		**Metodologia Empregada**
ASSUNTOS	D	N	
a. Planejamento Estratégico Organizacional	08	-	✓ Aula Expositiva ✓ Estudo de Caso ✓ *Problem Based Learning (PBL)*
b. Elaboração e Gerenciamento de Projetos	10	-	✓ Aula Expositiva ✓ Estudo de Caso ✓ *Problem Based Learning (PBL)*
c. Análise e Melhoria de Processos	12	-	✓ Aula Expositiva ✓ Estudo de Caso ✓ *Problem Based Learning (PBL)* ✓ *Gamefication*

2. Indicações Básicas de Segurança na Instrução

- Não se aplicam à disciplina, tendo em vista que será ministrada em sala de aula.