

# A IMPORTÂNCIA DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA OS FUTUROS COMANDANTES DE ORGANIZAÇÃO MILITAR

Anderson Adonis Faria da Cruz<sup>1</sup>

Everaldo Freitas Guedes<sup>2</sup>

## Resumo

O ensino da Administração Pública visa preparar o agente público no sentido do trabalho voltado ao ambiente técnico de uma organização do poder público. Seu objetivo insere aos vínculos da gestão de setores administrativos, informando e indicando ao servidor, como a operacionalidade do comando deve funcionar diante da burocracia dos processos e das vias de atendimento funcional. Neste estudo, destacamos a relevância do ensino da administração pública no âmbito de uma Organização Militar a partir de um estudo de caso (pesquisa qualitativa), com aplicação de questionário. Nossos resultados apontaram que o comando necessita de uma formação ampla em Administração Pública, o que evidencia a importância dessa área do conhecimento para a formação inicial do futuro comandante de uma Organização Militar.

**Palavras chaves:** Administração Militar. Forças Armadas. Formação.

---

<sup>1</sup>Tenente Coronel - Exército Brasileiro. Programa de Pós-Graduação em Gestão em Administração Pública. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Email: adoniscav98@hotmail.com

<sup>2</sup>Doutor e Mestre em Modelagem Computacional e Tecnologia Industrial pelo Centro Universitário Senai Cimatec. Programa de Pós-Graduação em Gestão em Administração Pública. Centro Universitário Leonardo da Vinci. E-mail: efgestatistico@gmail.com.

# **THE IMPORTANCE OF PUBLIC ADMINISTRATION TEACHING FOR FUTURE COMMANDERS OF MILITARY ORGANIZATION**

## **Abstract**

The teaching of Public Administration aims to prepare the public agent for the work aimed at the technical environment of a public power organization. Its objective is linked to the management of administrative sectors, informing and indicating to the civil servant how the operationality of the command should work in view of the bureaucracy of the processes and functional assistance pathways. In this study, we highlight the relevance of teaching public administration within a Military Organization based on a case study (qualitative research), using a questionnaire. Our results pointed out that the command needs broad training in Public Administration, which highlights the importance of this area of knowledge for the initial training of the future commander of a Military Organization.

**Keywords:** Military Administration. Armed forces. Formation.

## **1 INTRODUÇÃO**

Nesta pesquisa, analisamos a importância do ensino de Administração Pública (Adm. Pub.) na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) para o futuro comandante de Organização Militar (OM). Para alcançarmos esse objetivo, além de identificar as funções administrativas inerentes ao comandante de OM, nós apresentamos as dificuldades encontradas pelos comandantes de OM na área da Adm. Pub. e verificamos a importância do ensino de Adm. Pub. na AMAN e na EsAO.

Frequentemente, o comandante de uma OM se depara com diversas atividades ligadas à Adm. Pub., tais como: administração de pessoal e material, pagamento de pessoal, aplicação de recursos para compra de material de consumo para vida diária das OM, elaborar pregões para compra de materiais necessários para a OM e entre outras.

A hipótese trabalhada é de que, se este comandante já teve acesso aos conhecimentos de Adm. Pub., ele estará muito mais preparado para solucionar problemas e adotar decisões corretas nesta área. Nesse entendimento, o questionamento inicial da pesquisa é responder se o ensino da matéria Adm. Pub. na AMAN e na EsAO é importante para o futuro comandante de OM, haja vista as funções administrativas das OM consome a maior parte do tempo dos comandantes e seus assessores.

A metodologia utilizada foi de estudo de caso, com a aplicação de um questionário semiestruturado contendo 7 perguntas objetivas. O mesmo foi aplicado em diversas OM do Exército Brasileiro, cujo período de aplicação compreende o primeiro semestre de 2020 e respondido por 32 comandantes. No entanto, além da análise de dados do questionário, foi realizada de uma pesquisa bibliográfica que preencheu com informações secundárias a presente pesquisa.

O artigo está estruturado em quatro seções, a saber: Introdução (já lido), Relevância do estudo da administração na organização militar (seção 2), Resultados (seção 3) e as Considerações Finais que o encerra (seção 4).

## **2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO MILITAR.**

### **2.1 Funções administrativas inerentes ao comandante de OM**

De acordo com Costa (2020), uma Organização Militar é uma comunidade onde pessoas que compartilham dos mesmos anseios e desejos vão se unir de forma indireta para

conviver num mesmo local específico e serão proprietárias de um mesmo objeto de atuação, a proteção da pátria.

A teoria administrativa busca dividir o objeto de trabalho da gestão de uma OM em partes ideais para todos. Embora todos os oficiais exerçam direito sobre o todo, eles são a rigor, proprietários de uma parte mais destacada e ideal das funções administrativas do comando. (COSTA, 2020).

Um comandante recebe status de representante jurídico na sua administração como ordenador de despesa, por exemplo. Entre as labutas do dia a dia, tem-se a autogestão, que deve ser desenvolvida com absoluta capacidade e autonomia para disseminar a administração do pessoal, pagamentos, licitações e outros, tanto na parte de manutenção e conservação, quanto na parte financeira.

Conforme Theodoro *et al.* (2017), a visão sistêmica, que se presume dividir outras atividades e atuar na função de liderança no sentido de condução das tropas, ações e as demais incumbências do controle militar. Caso haja a terceirização, a administração e a representação legal são do substituto imediato, ele ainda teria que assinar como ordenador de despesas, tanto para pagamentos de servidor como para compra e outros.

É importante enfatizar que os comandantes devem delimitar suas atitudes e ações conforme regimento da lei militar, convenção e regimento do quartel, e, por fim, a cultura do regime, atuando como apaziguador ao seguimento das normas de relacionamento entre a unidade e a sociedade (THEODORO *et al.* 2017).

Desse modo, o papel do comandante é múltiplo, genérico e autodidata, sendo de suma importância conhecimentos de administração pública, uma vez que as decisões ficam ao seu cargo.

À vista dessa disciplina é essencial possuir conhecimentos inerentes a processos administrativos e até contábeis para a elaboração e interpretação das informações relevantes que auxiliam na tomada de decisões na direção da OM, além de gerenciar as rotinas administrativas necessárias para o bom e pleno funcionamento do local ou da missão.

Ainda conforme Theodoro *et al.* (2017), não se permite que o comandante transfira as funções administrativas do seu plantel, mediante uso de token no momento da ordenação da despesa nos canais de orçamento e execução financeira do Órgão, não podendo ser transferidas as funções de representação e nem delegadas a muitos outros, mas somente ao substituto em caso de afastamentos.

## **2.2 Dificuldades encontradas pelos comandantes de OM na área da Adm. Pub.**

Ao propor analisar o fenômeno das mudanças que ocorreram através das dificuldades encontradas pelos comandantes estão a carência de maior número de pessoal, os orçamentos limitados, a contratação de terceirizados, a impossibilidade de delegar e a falta de apoio tecnológico de ponta.

No meio militar, Nolan (1997) apresenta que a própria história do computador já renunciava que a sua utilidade se estenderia para bem mais além dos fins militares, sendo uma ferramenta que poderia ter sua utilidade dentro e fora dos lares como uma forma de facilitar alguns aspectos da vida e podendo servir também nas organizações administrativas.

O conceito habitual da tecnologia é insatisfatório para agregar suas significações usuais se não houver pessoal, e se houver, que saibam usar meios disponíveis. Diante da sugestão ideológica originária, os parâmetros de seus procedimentos ocorreram inicialmente em função das estratégias de guerra, mas devido a razão ou ciência da técnica de trabalho, surgiram outras viabilidades tecnológicas, entre elas o seu emprego no ramo público a partir do século XX.

As categorizações sujeitam-se, sob a fase inicial de uma sequência de qualificações para procedimentos na administração da OM e correspondente a dimensões da realidade que vieram no sentido de facilitar o acesso e a desconcentração de tarefas sob os ombros do comandante, como atendimento de serviços de saúde médica na unidade, como marcação e resultados de exames pelo RH; procedimentos de produção de serviços diversos na educação; locomoção e transporte e suas despesas, entre outros. (BANDEIRA, 2017).

Em seguida, a dificuldade de relacionamentos jurídicos típicos de direito administrativo pelos comandantes na delegação da competência, e mesmo quando acrescidos de novas tecnologias, são mais incapazes de examinar o enorme montante de pedidos, dilemas e transtornos e conduzem a variados sintomas de estresse na atividade administrativa e além disso, os serviços de transparência.

## **2.3 A importância do ensino de Administração Pública na AMAN e na EsAO.**

De acordo com Chiavenato (2008, p. 19), o curso de administração permite ao aluno estudar, analisar e aprender os métodos de administrar, controlar e, conseqüentemente, melhorar as organizações públicas e a sociedade em geral.

Segundo Magalhães (2019, p. 13), oficiais e sargentos assumem cada vez mais cedo essas funções, esse fato se reflete em função da demanda por serviços administrativos existentes atualmente em Organizações Militares, e com a evolução da Administração Pública essas atribuições são atendidas na Unidade, entre elas a função de receber orçamentos e executá-los.

Apona-se que a necessidade de verificação de novas competências é uma realidade nas OMs no Brasil. As funções administrativas são recorrentes e urgentes de atendimentos nas Unidades e requerem preparo, sendo um papel do próprio setor preparar as capacitações, ou seja, até para esse fato se aumentam as próprias tarefas.

Dentre os serviços desse esforço de transformação se apresentam as variantes de cultura; organização; doutrina; capacitações e treinamentos; gestão de pessoas; gestão corrente, estratégica, científica e tecnologia, além da logística; orçamento e finanças entre outros. (MAGALHÃES, 2019).

O grande problema é não poder delegar certas atividades. Paiva (2013) defende que essa carga de trabalho se deu em virtude do contexto em que se está inserido o comando, substanciado na mudança de uma administração antes burocrática que se tornou agora gerencial e serve de fundamento a explicar essa nova fase da gestão no âmbito militar.

Entende-se que após as transformações trazidas pela inclusão da descentralização, cada unidade ou órgão governamental deve movimentar suas demandas administrativas a partir dos princípios da eficiência e do controle, incluídos na Constituição Federal como prerrogativas da boa administração.

No âmbito interno do Exército, entender de Projetos de Gestão Estratégica agora exigem capacitações como o *Balanced Scorecard* (SGE/BSC), e a metodologia *Balanced Scorecard* no (SIPLEX – sistema interno); entre outros de maior complexidade como o uso do *powerBi* foram tecnologias que ajudaram nesse grande volume de tarefas. Esses aparatos visam maior integração aos sistemas corporativos do Exército; cuja objetividade técnica serve para documentar, organizar e aprimorar processos organizacionais. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008 *apud* Paiva, 2013).

Não há que se fechar os olhos diante da necessidade de que os investimentos tecnológicos sejam sempre atualizados e com eles as capacitações que permitem que os mesmos possam ser utilizados da melhor forma possível. Não adiante ter recursos se o pessoal somente os conhece ao básico. Diante de tantas necessidades, faz-se necessário o completo domínio de ferramentas de seu uso.

Paiva (2013) ainda entende que as Unidades possuem demandas peculiares como os Sistemas de Gestão (SIGs) locais na rede interna que servem para organização de processos, e nele se faz a abertura, protocolo e entregas, culminando no seu arquivamento após sua tramitação. Eles são usados para requerimento, cadastro e lançamento de férias, entre outros.

Todo o apoio tecnológico e de pessoal pode não ser suficiente diante das demandas, e a partir de uma organização da cadeia do processo que gere e atende a tais serviços administrativos, o comando pode destacar pessoas a auxiliar, exceto na tomada de decisões e assinatura de documentos devido o desvio de competência.

A burocracia, no entendimento de Paiva (2013), engessa ainda mais as operações, não permitindo, por exemplo, uma folga no sentido de distribuir os processos, quebrando e reclassificando suas tarefas.

No ambiente das Forças Armadas, muitos serviços requerem uma atenção redobrada além dos administrativos. O comando pode ser requisitado em operações de urgência, e isso poderá fazer com que se acumulem ainda mais serviços que estava em choque com as demais funções na seara militar.

O que Paiva (2013) e Magalhães (2019) concordam é que o setor administrativo requer mais do que tempo, pois preparo, apoio funcional e ferramentas que o tornem mais diminuto, fracionado e flexíveis são extremamente requisitadas. Isso é uma necessidade que requer investimentos orçamentários que nem sempre se encontram a disposição do gestor.

Portanto, a área administrativa é bem mais complexa do que se imagina e, por carências cada vez mais complexas, principalmente se for realizada em vias de trabalho remoto ou no curso de uma operação militar, em que a mente do comandante se perturba na lembrança do que se deixou de realizar na via administrativa por falta de tempo e condições de trabalho, acaba não sendo realizada da maneira mais eficiente e atrapalhando as outras atividades inerentes ao comando de uma OM.

### **3 RESULTADOS**

A Tabela 1 e o Gráfico 1 apresentam os resultados da aplicação do questionário.

A formação da AMAN possui em sua grade curricular ciências militares, exatas e humanas (PLADIS/2020). No entanto, 46,9% dos entrevistados não tiveram aula de administração durante a formação (Tabela 1 - questão 1).

Quanto a importância da disciplina Administração na formação militar (questão 2 da Tabela 1), verificamos que 87,5% dos entrevistados considera relevante. Analisando as questões 1 e 2 é possível concluir que a formação militar no Brasil não estivesse preparada para este tipo de cultura no ambiente da administração pública. Antigamente, as pessoas adentravam no serviço público sem aferição de qualidades profissionais e não estavam habituadas a novas tecnologias.

Tabela 1. Pesquisa Adm Pub – CGAEM 2020 (Cmt OM)

Questões	(%)	
	Sim	Não
1. O senhor teve aula de Administração durante a formação na AMAN?	53,1	46,9
2. O senhor acha importante que a disciplina Administração seja ministrada durante a formação militar na AMAN?	87,5	12,5
3. O senhor teve aula de Administração durante seu aperfeiçoamento na EsAO?	37,5	62,5
4. O senhor acha importante que a disciplina Administração seja ministrada durante o aperfeiçoamento na EsAO?	81,3	18,7
5. O senhor atuou na área de Administração logo após concluir seu aperfeiçoamento na EsAO?	56,3	43,7
6. Ao assumir o comando de sua OM, o senhor sentiu dificuldades com relação aos assuntos afetos à Administração?	78,1	21,9

Fonte: Elaboração própria.

Ao serem indagados sobre instrução de administração pública no aperfeiçoamento na EsAO (questão 3 da Tabela 1), 62,5% dos entrevistados não tiveram aulas relativas a essa disciplina no aperfeiçoamento. Aqui, é possível que o baixo investimento em capacitação de pessoal nessa disciplina tenha concorrido ao problema do alcance, uma vez que nem todas as pessoas são predispostas a novos conhecimentos dos quais não se habitua. Logo, instui-se que não seja a administração e gestão áreas nas quais se destaque a devida importância no ambiente militar.

Ao analisarmos a questão 4 da Tabela 1, verificamos que a maioria dos entrevistados (81,3%) concorda pela relevância que os estudos da administração, uma vez que o dia a dia as rotinas administrativas dos comandantes demandam bastante tempo. Nesse sentido, na questão 5, 56,3% já atuaram nesse espaço e, por isso, se justifica ainda mais a ressalva indicada.



De acordo com a EsAO (2020), são ofertados conhecimentos relativos as seguintes competências:

- ✓ Realizar atividades de gestão da informação,
- ✓ Realizar atividades de gestão de pessoal,
- ✓ Realizar atividades de inteligência,
- ✓ Realizar atividades de gestão de ensino e/ou instrução militar,
- ✓ Realizar atividades de gestão de logística,
- ✓ Realizar atividades de comunicação social,
- ✓ Realizar atividades de gestão patrimonial e de recursos orçamentários,
- ✓ Realizar atividades de gestão ambiental

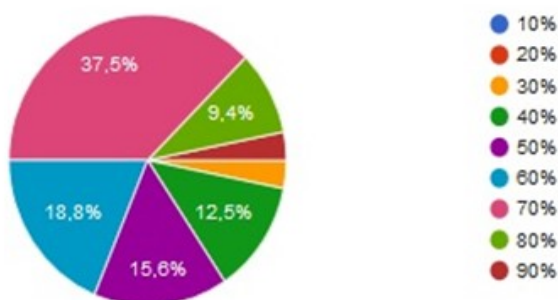
Em seguida, ao analisarmos a questão 6, observamos que de 78,1% dos entrevistados sentiram dificuldades ao assumir o comando, principalmente em assuntos relacionados ao ambiente administrativo.

Ao final, quando perguntados com relação ao tempo gasto nas atividades administrativas (Gráfico 1), verificamos que a maior parte do tempo é consumida por essa atividade, que se requer muito do comandante nesse sentido, Justificando a intervenção nesse tipo de trabalho, e isso se deve ao volume que tais operações se colocam diante da gestão.

Gráfico 1 – Tempo gasto com atividades administrativas.

Quanto de seu tempo de expediente é dedicado a tratar de assuntos ligados a Administração?

32 respostas



Fonte: Elaboração própria.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo da pesquisa, nossos achados apontam para o que se presumia, que o comando necessita de uma formação mais ampla em Administração Pública. Assim, a importância do estudo dessa disciplina se coloca como primordial aos que desejam ou ocupam posições de comando nas Organizações Militares.

Ideal seria se o comandante estivesse em contínua capacitação para operar na administração de uma OM ou que fosse fornecido uma segunda formação como administrador. Contudo, investimentos em tecnologia de apoio a agilidade dos processos podem colaborar com a diminuição das dificuldades, e, além destas uma possibilidade de delegar mais de suas responsabilidades.

Considera-se, portanto, que esta pesquisa atendeu aos objetivos nos quais se norteou, podendo ser utilizada para leituras, consultas e pautas de discussão nesse sentido, uma vez que se apoiou em dados coletados por aqueles que sofrem na pele, as dificuldades encontradas nas suas atividades administrativas.

## REFERÊNCIAS

BANDEIRA, R.J. A utilização da Gestão de Pessoas no Exército Brasileiro como forma de motivar os militares em suas atribuições, Belford Roxo, UFF/ICHS, 2017. Disponível em <[https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/12461/1/Rodrigo%20de%20Jesus%20Bandeira\\_RT.pdf](https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/12461/1/Rodrigo%20de%20Jesus%20Bandeira_RT.pdf)>. Acesso em: 26 set. 2020.

BRASIL, DECRETO Nº 98.820, DE 12 DE JANEIRO DE 1990. Aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE)-(R-3). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D98820.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D98820.htm)>. Acesso em: 22 set, 2020.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 3, ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COSTA, F.C.S. Tendências ocupacionais no Exército Brasileiro (1998-2012), Sociologias, Porto Alegre, v.22, n.53, p.172-193, 2020.

EsAO – ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS, Grades. Disponível em <<http://www.esao.eb.mil.br/>>. Acesso em: 28 set. 2020.

MAGALHÃES, L.A. A importância do conhecimento da administração pública na formação de militares do exército brasileiro: uma análise na academia militar das agulhas negras e na escola de sargentos das armas, AMAN – Academia Militar das Agulhas Negras, Disponível em <[www.redebim.dphdm.mar.mil.br/vinculos/000006/0000061c.pdf](http://www.redebim.dphdm.mar.mil.br/vinculos/000006/0000061c.pdf)>. Acesso em: 09 out. 2020.

NEVES, E.B. Gerenciamento do risco ocupacional no Exército Brasileiro: aspectos normativos e práticos. Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército, Rio de Janeiro, Brasil, 2007.

NOLAN, A. Information Systems, New York: HTE, Technological diffusion and organizational learning: the case of business computing 1977.

PAIVA, A.D. A excelência gerencial na formação do oficial da academia militar das agulhas negras, AMAN – Academia Militar das Agulhas Negras. Disponível em

<[www.redebim.dphdm.mar.mil.br/vinculos/000006/0000061c.pdf](http://www.redebim.dphdm.mar.mil.br/vinculos/000006/0000061c.pdf)>. Acesso em: 09 out. 2020.

PLADIS, Plano da Disciplina. Ministério da Defesa, 1811. Academia Militar das Agulhas Negras. Disponível em <<https://www.aman.eb.mil.br/>>. Acesso em: 22 set, 2020;

THEODORO, C.S. *et al.* A visão sistêmica dos processos da organização militar para o assessoramento do comando. O Adjunto, v.5, n.1, 2017. Disponível em: <<http://ebrevistas.eb.mil.br/adj/article/view/975>>. Acesso em: 20 set, 2020.