

## **CONTROLE INTERNO – SUA IMPORTÂNCIA, SEUS EXCESSOS BUROCRÁTICOS, E A ÉTICA COMO EQUILÍBRIO DO CONFLITO**

CARVALHO, Marcelo Augusto  
Reveles<sup>1</sup>

GARCIA, Anderson A. A.<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Todos os dias a eficiência do serviço público é questionada, seja por inoperância no sistema de saúde seja pela sensação de insegurança, ou outra obrigação estatal não visualizada pela sociedade em geral. Para funcionamento da máquina estatal são necessários procedimentos formais administrativos, que organizados de forma sistêmica e hierárquica são responsáveis pela operacionalização dos recursos recolhidos convertendo-os nos serviços públicos apontados por muitos como falhos. Por determinação Constitucional, esse procedimento passa por um controle interno com a finalidade de garantir que os recursos estão sendo destinados ao seu público final, protegendo o processo administrativo de desvios ou imposições pessoais. Infelizmente, esses desvios de conduta têm ocorrido com grande frequência na administração pública brasileira, havendo necessidade de rigidez no controle interno que por sua vez acaba por burocratizar excessivamente o sistema, e por consequência se traduzir em ineficiência do Estado, não por falta de recursos, mas por falta de operacionalização, o que eleva seus custos e promove lentidão sobre assuntos emergenciais. O presente estudo foi desenvolvido pelo método dedutivo hipotético, através de consultas bibliográficas, sendo utilizados como fontes de pesquisas, livros, entrevistas, sites e revistas. Espera-se ao final, que seja possível conceituar o controle interno, identificando sua necessidade, bem como seus excessos causadores de entraves administrativos. No mesmo sentido que seja possível vislumbrar a ética no serviço público como equilíbrio entre o controle interno e a burocracia, produzindo assim o resultado final com eficiência.

Palavras chave: burocracia, excesso, ética, produtividade e eficiência.

### **ABSTRACT**

Every day, the efficiency of the public service is questioned, whether through the inoperative health system or through a sense of insecurity, or another state obligation not seen by society at large. For the functioning of the state machine, formal administrative procedures are necessary, which are organized in a systemic and hierarchical way and are responsible for the operationalization of the collected resources, converting them into public services that many have pointed out as flawed. By Constitutional determination, this procedure goes through an internal control in order to guarantee that the resources

---

<sup>1</sup> Tenente Coronel Bombeiro Militar, Curso de Formação de Oficiais na Academia de Bombeiros Militar – Osmar Alves Pinheiro –, Brasília- DF. Especialista em Gestão de infra-estrutura, realizado pela Secretaria Extraordinária para Grandes Eventos- SESG, em Brasília-DF, atualmente Comandante do 1º Batalhão de Bombeiros Militar em Cuiabá-MT.

<sup>2</sup> **Professor Orientador.** Delegado de Polícia aposentado e ex-Diretor da Polícia Civil de Mato Grosso. Bacharel em Direito pela Universidade de Guarulhos (UnG). Especialista em Administração com ênfase em Inteligência de Segurança Pública pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Especialista em Gestão de Segurança Pública pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

are being destined to its final public, protecting the administrative process from personal deviations or impositions. Unfortunately, these deviations of conduct have occurred with great frequency in the Brazilian public administration. There is a need for rigidity in internal control, which in turn ends up bureaucratizing the system excessively, and consequently translating into inefficiency of the State, not for lack of resources, but due to lack of operation, which raises its costs and promotes slowness on emergency matters. The present study will be developed by the hypothetical deductive method, through bibliographical queries, being used as research sources, books, interviews, websites and magazines. It is hoped at the end that it is possible to conceptualize internal control, identifying its need, as well as its excesses that cause administrative obstacles. In the same sense that it is possible to envisage ethics in the public service as a balance between internal control and bureaucracy, thus producing the final result with efficiency.

Key words: bureaucracy, excess, ethics, productivity and efficiency.

## 1 INTRODUÇÃO

O controle interno foi instituído pela Constituição Federal como forma de garantia e proteção ao patrimônio público e as ações executadas pela administração pública.

Desvios de conduta praticados por agentes públicos ao longo dos anos fizeram crescer a necessidade de rigidez no controle interno para proteger o patrimônio público, dar efetividade e transparência aos atos públicos, contudo, o aumento do controle interno se converteu em aumento da burocracia e provocou entraves no sistema gerando morosidade e ineficiência, sem que fizesse cessar os desvios de conduta no seio da administração pública como se vê noticiado diuturnamente.

O presente trabalho foi elaborado por meio de pesquisa bibliográfica em livros, sites, revistas, periódicos, consultas junto a servidores públicos e pesquisas em forma de entrevista indutiva, na busca por um ponto de equilíbrio entre a burocracia exacerbada e o controle interno.

O tema foi escolhido pela necessidade na produção de eficiência no serviço público atualmente travado não por falta de recursos, mas por falta de vontade (pessoalidade), falta de celeridade (formalismo excessivo) e falta de ética de muitos agentes públicos, refletindo em má prestação de serviço à sociedade.

Será apresentado o conceito de controle interno, sua evolução legislativa, a burocracia e o formalismo excessivo como causa da burocracia exacerbada. Por fim será proposto o formalismo moderado e o investimento na ética dos agentes públicos como

ponto de equilíbrio entre o controle interno e a burocracia, visando à eficiência no serviço público.

Ao final se espera que seja possível vislumbrar esse ponto de equilíbrio e a necessidade de maiores investimentos na ética, combatendo a origem dos atos ilícitos que promovem desvios de condutas, reduzindo a necessidade de investimentos ou rigidez no controle interno.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Controle interno

Controle é a ação de averiguar, de fiscalizar e de exercer domínio sobre determinada situação a ponto de se saber o que ocorre com ela em qualquer de suas fases, dentro daquilo que fora planejado.

Com isso, exercer controle é administrar e organizar de forma sistematizada aquilo que se pretende realizar com o objetivo de se chegar a um resultado final, que fora anteriormente pretendido. Assim o controle visa manter o foco no objetivo a ser alcançado.

Aplica-se o controle, a toda e qualquer atividade que se pretende realizar de forma organizada, com metas pré-estabelecidas, análise dos resultados e desempenho das pessoas envolvidas. Logo, a importância do controle está em assegurar que tudo o que foi planejado será executado de forma ordeira em seu tempo exato, garantindo que os resultados sejam alcançados dentro das determinações repassadas. Entretanto, deve-se frisar que o foco do controle não é o resultado final, que poderá até ocorrer por vias diversas daquela planejada, mas garantir que o processo de execução planejado seja integralmente cumprido.

Nas palavras de MEGGINSON, controle é o processo de garantir que os objetivos organizacionais e gerenciais estejam sendo cumpridos; a maneira de fazer com que as coisas aconteçam do modo planejado. (1986, p.35)

De acordo com o conceito apresentado por ABANESE, (1981, p. 02) Controle é o processo destinado a assegurar que as ações estejam de acordo com os resultados desejados.

CHIAVENATO define controle com as seguintes palavras: controle como a função administrativa que consiste em medir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos sejam realizados.

E complementa:

O controle é a quinta e última função do processo administrativo, e visa assegurar que as ações sejam realizadas de acordo com as expectativas ou conforme o que foi planejado, organizado, dirigido e coordenado assinalando as faltas e os erros com a finalidade de repará-los e evitar sua repetição (2003, p 636)

Tal citação é extraída do conceito de administração considerada por Chiavenato ao mencionar que: a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos. CHIAVENATO (2003, 636).

O controle está intimamente ligado ao processo administrativo e de forma direta compõe uma das fases desse processo sendo vital para sua configuração, o que implica dizer que não há efetiva administração onde não há controle. Dessa forma, o controle constitui um dos pilares da administração, sendo regido por princípios gerais da administração, dentre os quais CHIAVENATO relaciona 04(quatro) como específicos ao pilar controle, senão vejamos:

1. Princípio de Garantia do Objetivo: o controle deve contribuir para o alcance dos objetivos, identificando e localizando as falhas ou distorções existentes nos planos indicando as correções a serem feitas para que se alcancem os objetivos;
2. Princípio da Definição dos Padrões: o controle deve estar baseado em padrões objetivos, ou seja, de desempenho e de qualidade, objetivamente colocados e precisamente estabelecidos;
3. Princípio da Exceção: o administrador deve preocupar-se mais com as coisas que andam mal, ou seja, os desvios importantes do que com as situações normais, concentrando os esforços de controle para os desvios e as exceções;
4. Princípio da Ação: o controle deve indicar providências para a correção dos desvios identificados, sendo que ele só se justifica quando proporciona esse tipo de ação para as falhas apontadas. (2003, p. 639)

A doutrina administrativa apresenta alguns tipos de controle, como forma de delimitar o estudo e aplicação desta importante função administrativa. Para OLIVEIRA (2005, p. 155) existem 04(quatro) tipos de controle: controle interno, controle externo, controle organizacional e controle interorganizacional. Em que pese à importância de cada um dos tipos de controle, nos atemos ao controle interno relacionado de forma direta ao tema proposto

Controle Interno consiste em verificar se tudo está ocorrendo conforme os planos adotados, as instruções emitidas e os princípios estabelecidos, com o objetivo de apontar falhas e erros, para corrigi-los e evitar sua reincidência.

Controle interno é o agrupamento dos planos, métodos e metas desenvolvidas por determinada empresa ou instituição com o objetivo de controlar suas próprias atividades com objetivo de garantir segurança patrimonial, correta e fiel informação sobre os dados contábeis e eficiência operacional dentro das atividades finalísticas que se pretende produzir.

O Instituto dos Auditores Internos do Brasil – AUDIBRA (1992, p. 48) demonstra a relação entre controle interno e a tomada de decisões:

Controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a alta administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos.

De acordo com Boynton et al. (2002, p. 113) tem-se o conceito:

Controle Interno é um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias:

- a) confiabilidade de informações financeiras;
- b) obediência às leis e regulamentos aplicáveis;
- c) eficácia e eficiência de operações.

O controle interno é um sistema formado pelo conjunto de medidas, procedimentos e atribuições dentro de uma estrutura física e de recursos humanos, com o objetivo de garantir que os objetivos traçados serão alcançados como consequência do trabalho realizado, servindo de apoio para novas incursões e novas metas através da análise dos resultados, correção de erros e falhas e aprimoramento das atividades.

Lembrando que o sistema de controle interno não deve ser eternizado dentro de uma única ótica, ainda que os resultados pareçam favoráveis, devendo ser reestruturado com as mudanças naturais e de mercado que ocorre dentro da estrutura física e organizacional de cada instituição para não perder sua finalidade evitando a fragilidade de todo o sistema organizacional.

## 2.2 Evolução legislativa

No âmbito da administração pública, embora o controle interno pareça algo recente, no Brasil registra-se sua utilização desde 1936, pelo Departamento

Administrativo do Serviço Público - DASP, que exercia função específica de padronizar a aquisição racional de materiais, revisão de estruturas e aplicações de métodos na definição de procedimentos.

Com o advento da Lei 4.320/64, o controle interno passou a estar positivado no ordenamento jurídico brasileiro, especificamente nos artigos 75 e 76 do diploma legal citado, senão vejamos:

Art. 75. O controle da execução orçamentária compreenderá:

I - a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;

II - a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos;

III - o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

Art. 76. O Poder Executivo exercerá os três tipos de controle a que se refere o artigo 75, sem prejuízo das atribuições do Tribunal de Contas ou órgão equivalente. (BRASIL, Lei 4320/64, não Paginado).

Imperioso destacar que o texto original da referida Lei traz apenas o termo controle, sendo subdividido posteriormente com a promulgação da Constituição Federal de 1967, com a inserção dos controles internos e externos, delegando ao executivo o controle interno e ao legislativo a atribuição de exercer o controle externo, nos termos da Lei.

Com a edição do Decreto Lei 200/67 o controle interno no âmbito da administração pública foi ampliado e ganhou força, passando a figurar em todos os níveis da administração pública com o objetivo voltado para o planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

Castro (2011, p.324) menciona as principais mudanças trazidas pela edição do Decreto-Lei n.º 200/67:

Descentralização administrativa – concedendo maior autonomia à administração indireta para superar a rigidez burocrática da administração direta;

Instituição de princípios de racionalidade administrativa, tais como: visão sistêmica, o planejamento e o orçamento, a descentralização e a delegação de poderes, os contratos e convênios e o controle dos resultados.

A constituição Federal promulgada em 1988 disciplinou o tema afirmando que o controle externo deveria ser realizado pelo Tribunal de Contas, ao passo que o controle interno deveria ser exercido por cada poder dentro de suas atribuições.

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder. (BRASIL, Constituição Federal/88, não Paginado).

No mesmo sentido, a Carta Magna delimitou a finalidade do controle interno no âmbito da administração pública, delegando atribuições taxativas aos poderes, conforme menciona o artigo 74 da Lei maior:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

§ 2º Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União. (BRASIL, Constituição Federal/88, não Paginado).

No ano de 1993 a lei 8.666/93, reforça o dispositivo Constitucional e amplia o poder dos membros integrantes do sistema de controle interno, orientando encaminhamento de qualquer irregularidade verificada diretamente ao Ministério público para oferecimento da denuncia, artigo 102 do diploma legal em comento.

A importância do controle interno é registrada também na Lei de Responsabilidade Fiscal(LRF) editada no ano 2000 por meio da Lei Complementar 101, que traz em seu artigo 54 parágrafo único,a necessidade de participação do controle interno no relatório final de gestão fiscal.

Art. 54. Ao final de cada quadrimestre será emitido pelos titulares dos Poderes e órgãos referidos no art. 20 Relatório de Gestão Fiscal, assinado pelo:

I - Chefe do Poder Executivo;

II - Presidente e demais membros da Mesa Diretora ou órgão decisório equivalente, conforme regimentos internos dos órgãos do Poder Legislativo;

III - Presidente de Tribunal e demais membros de Conselho de Administração ou órgão decisório equivalente, conforme regimentos internos dos órgãos do Poder Judiciário;

IV - Chefe do Ministério Público, da União e dos Estados.

Parágrafo único. O relatório também será assinado pelas autoridades responsáveis pela administração financeira e pelo controle interno, bem como por outras definidas por ato próprio de cada Poder ou órgão referido no art. 20. (BRASIL, LRF/00, não Paginado).

Observa-se que a evolução legislativa fez crescer a importância do controle interno na administração pública, sendo esta de vital importância para o funcionamento do sistema de gestão, e a principal ferramenta de controle dos atos públicos, sejam eles financeiros ou simplesmente de gestão.

### 2.3 Controle interno e o aumento da burocracia

Apesar dos avanços ainda existe uma multiplicidade de estruturas e normas administrativas regendo o tema. O texto constitucional supracitado e as demais leis infraconstitucionais que versam sobre a matéria determinam a criação do sistema de controle interno, mencionam para que sirva, e qual a sua importância, mas não regulamentam o procedimento a ser adotado.

Dessa forma, alguns sistemas podem acabar endurecidos excessivamente e outros servirem apenas para cumprir a determinação legal sem que reflitam nos resultados desejados.

Quando meramente “ilustrativos”, os sistemas de controle interno fragilizam o sistema e deixam as riquezas produzidas pelo Estado a mercê de oportunistas inescrupulosos como tem ocorrido no país e noticiado diuturnamente na mídia. Quando excessivos, provocam entraves administrativos que impossibilitam o Estado de realizar suas ações básicas refletindo em má prestação dos serviços públicos e conseqüentemente ineficiência, princípio basilar da administração pública.

Não restam dúvidas quanto à importância do controle interno, sendo a principal ferramenta de segurança do patrimônio, além de gerar eficiência na prestação do serviço final a ser devolvido à sociedade, além de ser ferramenta de apoio à gestão futura. O



controle interno foi criado para evitar desvios, perdas e desperdícios, assegurando, razoavelmente, o cumprimento de normas administrativas e legais e propiciando a identificação de erros, fraudes e seus respectivos responsáveis, tornando-se parte integrante da administração pública. (ATTIE 1998, p. 63).

Contudo, apesar de ser uma ferramenta imprescindível para a administração pública, ela por si só não é a solução de todos os conflitos, apresentando falhas, conluio e impunidades, uma vez que é um sistema alimentado pelo homem e suscetível de erros.

NEVES GARCIA (1998, p. 11) afirma que:

Apesar de o Controle Interno se revelar um inibidor de erros ele não é infalível, pois é vulnerável à má fé e à desídia humanas. Nesse sentido, os controles internos podem apenas fornecer segurança razoável, pelas seguintes limitações inerentes: erros de julgamento; falhas; conluio; ausência de supervisão e impunidade.

Se o controle interno é falível e pode ser corrompido por ações humanas, a exemplo de conluio, impunidade e falta de supervisão, ele acaba enfraquecido em sua principal finalidade, que é dar segurança e lisura aos atos administrativos, e passa a necessitar de ações cada vez mais rígidas como forma de assegurar sua finalidade, implementando o crescimento da burocracia que interfere de forma direta na eficiência dos serviços a serem devolvidos para a sociedade pelo ente público.

Sobre a burocracia, Max Weber definiu como uma organização baseada em regras e procedimentos regulares, onde cada indivíduo possui sua especialidade, responsabilidade e divisão de tarefas (2004, p. 255). O autor afirmou que na burocracia está também concentrado a impessoalidade, a administração, as diferenças de nível social e econômico entre as pessoas e um nível de hierarquia. Max Weber baseou sua teoria em sete princípios: formalização das regras, divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade, competência técnica, separação entre propriedades e previsibilidade de cada funcionário. (CHIAVENATO 2003, 370).

A burocracia é, portanto, uma forma organizada de execução dos trabalhos a serem desenvolvidos dentro de uma sistemática pré definida, onde cada indivíduo desenvolve sua atividade específica e exclusiva, formalmente, garantindo que aquela atividade será desenvolvida por alguém especializado naquela atividade.

O problema é que a burocracia trabalha num sistema de engrenagens, e se faltar qualquer delas o sistema todo estará inoperante, comprometendo a eficiência, que é a entrega do produto final. A burocracia aumenta o controle, uma vez que se sabe o que

cada indivíduo fez ou deixou de fazer no processo a ser realizado, porém se mostra um sistema mecanizado e dependente do funcionamento perfeito a ser executado por pessoas imperfeitas.

CHIAVENATO (2003, p. 370), critica a burocracia sob o ponto de vista de que seu sistema de controle já está ultrapassado e não é capaz de resolver os conflitos internos. Na verdade, ele define a burocracia de Weber como mecanicista, acreditando que ela tende a desaparecer devido às rápidas transformações ambientais, além do aumento e da complexidade das organizações que vão surgindo.

A burocracia busca a eficiência. Entretanto, seu processo se fragiliza na dependência da perfeita funcionalidade de todas as peças envolvidas no processo, e quando isso não ocorre é evidente a ineficiência. No âmbito da administração pública, a burocracia tem se fragmentado cada vez mais pela rigidez legislativa na busca pelo controle interno, aumentando as etapas a serem cumpridas em cada ato administrativo e fragilizando ainda mais o sistema. Um amontoado de atos e documentos é produzido, tentando manter o controle interno e garantir que recursos e finalidades públicas se traduzam em prestação de serviço à sociedade.

Silva Neto afirma que :

Dentro dos novos conceitos de controle, ele deve cada vez mais reduzir sua preocupação em obter a perfeição documental dos papéis administrativos e estar mais voltado para a qualidade da atuação governamental. Deve perder o caráter estático, afogado em um oceano de papelório, para atuar de maneira dinâmica, atento ao melhor e mais adequado funcionamento dos órgãos fiscalizados (SILVA NETO, 1999, p.8)

Como dito, o objetivo da burocracia é a máxima eficiência da organização, porém, a necessidade de maior rigidez no controle interno dá causa ao aumento da burocracia que fragmenta os atos já existentes como forma de fiscalizar sua execução, gerando entraves, e ineficiência, seja por vontade própria de alguns corrompidos ou pelo próprio excesso de rigidez que torna o ato administrativo devassado ao tempo em que deveria ter ocorrido, por ser dependente da atuação de cada indivíduo envolvido.

Quando Weber pensou e difundiu a burocracia, ele tinha como objetivo principal a organização administrativa dos atos de gestão de forma departamental e hierárquica, com a finalidade de atingir uma meta ou objetivo finalístico capaz de representar eficiência na gestão.

Então, o foco da burocracia é a eficiência como resultado final, fazendo com que as organizações governamentais e não governamentais aderissem a esse sistema. Logo, a burocracia pura e simples não tem o tom pejorativo que lhe é atribuída nos dias atuais, a exemplo do que ocorre com o controle interno. Mas onde está o problema da burocracia?

Um dos problemas em relação à teoria da burocracia ocorre com os excessos formalistas causadores dos conhecidos entraves administrativos distorcendo a burocracia do seu foco principal que é a eficiência como resultado de um conjunto de ações coordenadas e organizadas para proporcionar impessoalidade e agilidade.

O formalismo é um dos princípios do processo administrativo, devendo cada processo iniciado na administração pública ser formal e seguir os ritos e trâmites pré-constituídos por leis, decretos, normativas e portarias. O excesso no formalismo macula a burocracia e distorce seu objetivo.

O Brasil enfrenta a décadas o problema da corrupção, que fez surgir a necessidade de maior controle interno dos atos praticados na administração pública, o que provocou rigidez legislativa e formal nos atos a serem executados. Essa rigidez formal acarreta entraves e morosidade ao processo administrativo e corrompe a essência da burocracia, dando causa aos pensamentos pejorativos que lhe são atribuídos.

A maioria dos doutrinadores comenta o excesso burocrático ao tratar do processo licitatório, ocasião em que o formalismo exacerbado é cristalinamente observado, como retrata Helly Lopes Meireles:

A orientação correta nas licitações é a dispensa de rigorismos inúteis e de formalidades e documentos desnecessários à qualificação dos interessados. [...] Reconhecimentos de firmas, certidões negativas, regularidade eleitoral, são exigências impertinentes que a lei federal dispensou nessa fase, mas que a burocracia ainda vem fazendo ilegalmente, no seu vezo de criar embaraço aos licitantes. É um verdadeiro estrabismo público, que as autoridades superiores precisam corrigir, para que os burocratas não persistam nas suas distorções rotineiras de complicar aquilo que a legislação já simplificou. Os bons contratos, observe-se, não resultam das exigências burocráticas, mas, sim, da capacitação dos licitantes e do criterioso julgamento das propostas(2001, os. 276 e 277).

No mesmo sentido leciona Jacoby Fernandes ao exemplificar acerca da dificuldade que a Administração encontra em lidar com a burocratização e com o planejamento no processo licitatório tradicional:

A verdade, porém, é que o serviço público, como regra, não tem metas tão audaciosas, seja porque lida com recursos escassos, não dispondo de tão alta tecnologia, uma vez que o volume de atividades não comporta esse tipo de rigor científico na previsão. Assim, prever o consumo de pneus, de baterias de automóveis, de lâmpadas, cuja vida útil é afetada por fatores variáveis, constitui uma tarefa quase impossível. A par dessas dificuldades, chefias despreparadas criam metas sem envolver todos os segmentos na organização, recaindo sobre as autoridades responsáveis pelas aquisições enormes pressões para procederem às compras em tempo incompatível com os trâmites legais, exigindo ou sua abreviatura, com multiplicação de nulidade, ou contratação direta sem licitação, fora das hipóteses legais (2006,p. 24).

A burocracia, criada para organizar e sistematizar o processo administrativo cresceu pela necessidade de controle interno nas ações e atos realizados, sobretudo pelos agentes públicos, e agora se apresenta como vilã de seu objetivo principal que é a eficiência, maculada por entraves resultantes de excesso burocráticos, provocados pelo controle interno.

#### 2.4 O controle interno no Estado de Mato Grosso

O controle interno no âmbito do Estado de Mato Grosso é regido pela Lei Complementar nº 198, de 17 de Dezembro de 2004, de autoria do Poder Executivo, e visa Reestruturar o Sistema de Avaliação do Controle Interno no âmbito do Poder Executivo Estadual e se fundamenta em cumprimento ao disposto no art. 52 da Constituição do Estado de Mato Grosso.

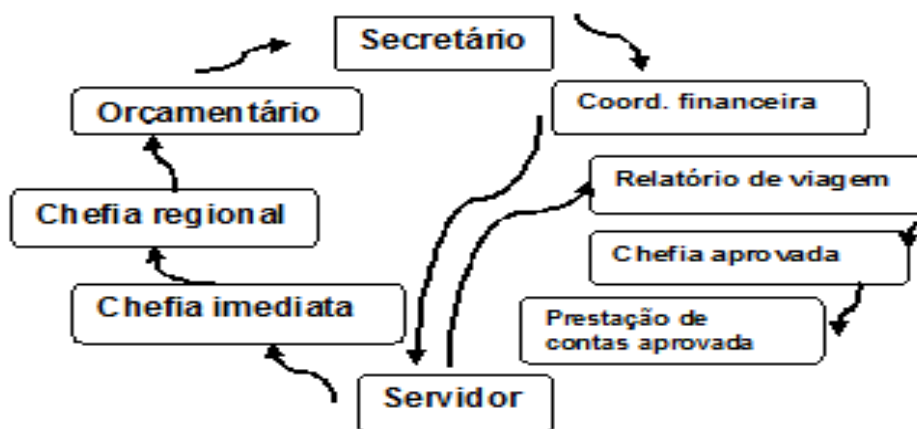
De sua real implementação para cá o controle interno tem se intensificado e a rigidez dos atos normatizados tem aumentado, causando reflexos diretos na eficiência do atendimento.

Como exemplo, citamos o Sistema de gestão de viagens – GV, utilizado para gestão de viagens em serviço realizadas pelos servidores, onde lhes é garantindo o direito de diárias para deslocamentos realizados dentro das especificações legais, descritas Decreto 2101/09, alterado pelo decreto 189/15, de singular relevância para a administração pública, mas que foi criado como ferramentas não só de gestão, mas também de controle interno dos atos praticados dentro da administração pública estadual e por isso se apresentam ainda formalismo exacerbado, uma vez que são necessárias muitas etapas para o resultado final.

No sistema GV, em tese o servidor solicita as diárias,(normalmente essas diárias são solicitadas por um setor e não pelo servidor) que passam pelo crivo do chefe imediato, depois de uma outra chefia dentro do próprio órgão, chega até a secretaria onde é lotado o servidor e lá passa pelo setor de orçamento, vai para aprovação do secretário gestor da pasta, que devolve à coordenadoria financeira onde é feita a liquidação, volta ao servidor para preenchimento do relatório de viagem, é devolvido a autoridade que autorizou o deslocamento e por fim submete a aprovação do setor específico na secretaria de lotação.

São 09(nove) passos para concluir o processo de recebimento de qualquer diária, ainda que sejam no valor mínimo atribuído, R\$22,40(vinte e dois reais e quarenta centavos), correspondente a meia diária especial, paga para Servidores Públicos Militares lotados na Casa Militar, quando em viagem de apoio e segurança ao Governador, Vice-Governador, Primeira Dama e outras autoridades previstas em legislação vigente.

Figura-1 – tramite do sistema GV(gestão de viagens)



Fonte: Elaborado pelo autor

O sistema GV (Gestão de viagens) prevê obrigatoriamente, antecedência mínima de 15(quinze) dias para a solicitação a ser realizada pelo servidor, para que haja tempo hábil para o trâmite entre a solicitação e o recebimento, contudo, suas muitas etapas, por vezes, impedem que o servidor receba a diária a tempo do deslocamento.

Há Casos em que a necessidade emergencial de deslocamento, que geralmente ocorre nas forças de segurança pública que trabalham com ocorrências e ações imprevisíveis, impedem que seja respeitado o prazo determinado de 15(quinze) dias antes do deslocamento, o que acabou por gerar deslocamentos de servidores sem diárias.

Atualmente, o sistema já possibilita a solicitação intempestiva, antes impossível de ser realizada, contudo abre mais uma ferramenta de justificativa, passando agora a ser analisado não só a autorização para deslocamento, como também a justificativa de intempestividade, o que pode resultar em deslocamento sem diária ou não cumprimento da missão determinada pela impossibilidade de deslocamento barrada no entrave administrativo do sistema.

A seguir colacionamos as fases do sistema GV para confirmação e compreensão visual da sucinta explanação supra.

Figura-2 – tramite do sistema GV(gestão de viagens) fase 1-3

frmSolicitacaoAndamento - Google Chrome

gv.gestao.mt.gov.br/frmSolicitacaoAndamento.aspx

Acompanhamento de Solicitação OS: 2017

Orgão: SESP - SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA

Unidade: CBM - CORPO DE BOMBEIROS MILITAR

Unidade Solicitante 1º BATALHÃO DE BOMBEIROS MILITAR - CUIABÁ

Unidade Autorizadora COMANDO REGIONAL - I CUIABÁ

Solicitação Roteiro Diárias Adiantamento Anexos

Servidor Solicitante: ADMANSNMM

Data: 06/09/2017

Informações do Servidor

Cargo

Função

CPF

E-Mail

Fone

Nome do Banco

Nº do Banco

Nº da Agência

Nº da Conta Corrente

Sem Foto

Andamentos

Data/Hora	Resp.	Ação
06/09/2017 14:43:05	Servidor	Encaminhar
12/09/2017 18:48:10	Chefia Regional (Aprovado)	Aprovado
12/09/2017 18:28:22	Chefia (Aprovado)	Aprovado

1 2 3

Início H. Entrada Objetivo

Fim H. Saída

Motivo

28/09/2017-29/09/2017

Fonte: SESP/MT

Figura-3 – tramite do sistema GV(gestão de viagens) fase 4-6

frmSolicitacaoAndamento - Google Chrome

gv.gestao.mt.gov.br/frmSolicitacaoAndamento.aspx

Acompanhamento de Solicitação OS: 2017

Orgão: SESP - SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA  
 Unidade: CBM - CORPO DE BOMBEIROS MILITAR  
 Unidade Solicitante 1º BATALHÃO DE BOMBEIROS MILITAR - CUIABÁ  
 Unidade Autorizadora COMANDO REGIONAL - I CUIABÁ

Solicitação Roteiro Diárias Adiantamento Anexos

Servidor Solicitante:  
 Data: 06/09/2017

Informações do Servidor

Sem Foto

Cargo  
 Função  
 CPF  
 E-Mail  
 Fone  
 Nome do Banco  
 N° do Banco  
 N° da Agência  
 N° da Conta Corrente

Andamentos

	Data/Hora	Resp.	Ação
<input type="radio"/>	13/09/2017 12:04:09	Orçamentário (Aprovado)	Aprovado
<input checked="" type="radio"/>	13/09/2017 13:39:43	Secretário (Aprovado)	Aprovado
<input type="radio"/>	18/09/2017 18:39:25	Coordenadoria Financeira (Aprovado)	Aprovado

2 3

Início H. Entrada Objeto 29/09/2017-29/09/2017

Fim H. Saída

Motivo

Fonte: SESP/MT

Figura-4 – tramite do sistema GV(gestão de viagens) fase 7-9

frmSolicitacaoAndamento - Google Chrome

gv.gestao.mt.gov.br/frmSolicitacaoAndamento.aspx

Acompanhamento de Solicitação OS: 2017

Orgão: SESP - SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA  
 Unidade: CBM - CORPO DE BOMBEIROS MILITAR  
 Unidade Solicitante 1º BATALHÃO DE BOMBEIROS MILITAR - CUIABÁ  
 Unidade Autorizadora COMANDO REGIONAL - I CUIABÁ

Solicitação Roteiro Diárias Adiantamento Anexos

Servidor Solicitante:  
 Data: 06/09/2017

Informações do Servidor

Sem Foto

Cargo  
 Função  
 CPF  
 E-Mail  
 Fone  
 Nome do Banco  
 N° do Banco  
 N° da Agência  
 N° da Conta Corrente

Andamentos

	Data/Hora	Resp.	Ação
<input type="radio"/>	10/10/2017 18:49:34	Relatório de Viagem Preenchido	Encaminhar
<input checked="" type="radio"/>	11/10/2017 17:39:28	Prestação de Contas (Aprovado - Chefia)	Aprovado
<input type="radio"/>	18/10/2017 18:14:03	Prestação de Contas (Aprovado)	Aprovado

1 2 3

Início H. Entrada Objeto 29/09/2017-29/09/2017

Fim H. Saída

Motivo

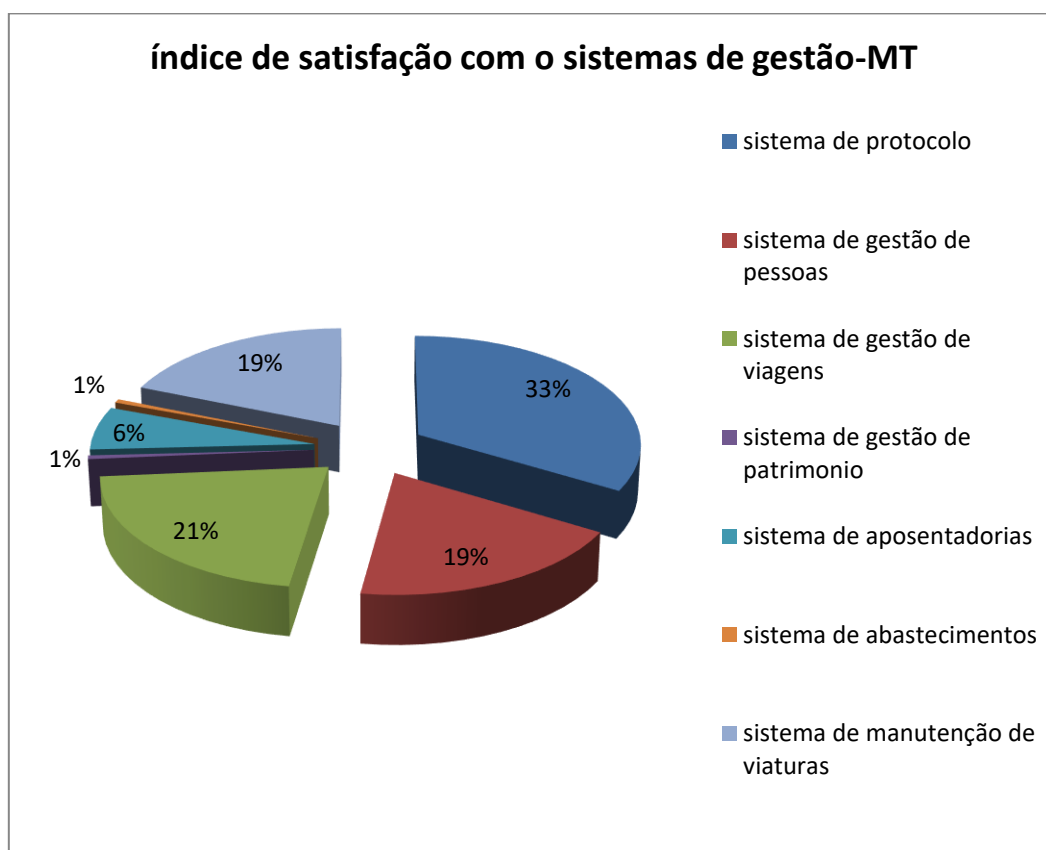
Fonte: SESP/MT

Imprescindível esclarecer que não se trata de uma crítica ao sistema GV em si, mas ao modelo burocrático de controle interno proporcionado por ele e que acaba por resultar em entraves administrativos, o que se pode buscar solução em estudo específico.

Aliás, o Estado de Mato Grosso tem adotado vários sistemas de gestão e cada um deles apresenta uma forma particular de sucesso, acompanhado da necessidade de estudo sobre burocracia excessiva a ser avaliada por seus idealizadores e operadores.

Sobre o assunto, realizamos uma pesquisa em forma de entrevista estimulada com servidores que operam esses sistemas, para medir o índice de satisfação de cada um deles em relação a sua criação e ao tramite burocrático.

Figura-5 – índice de satisfação dos sistemas de gestão do Estado de Mato Grosso

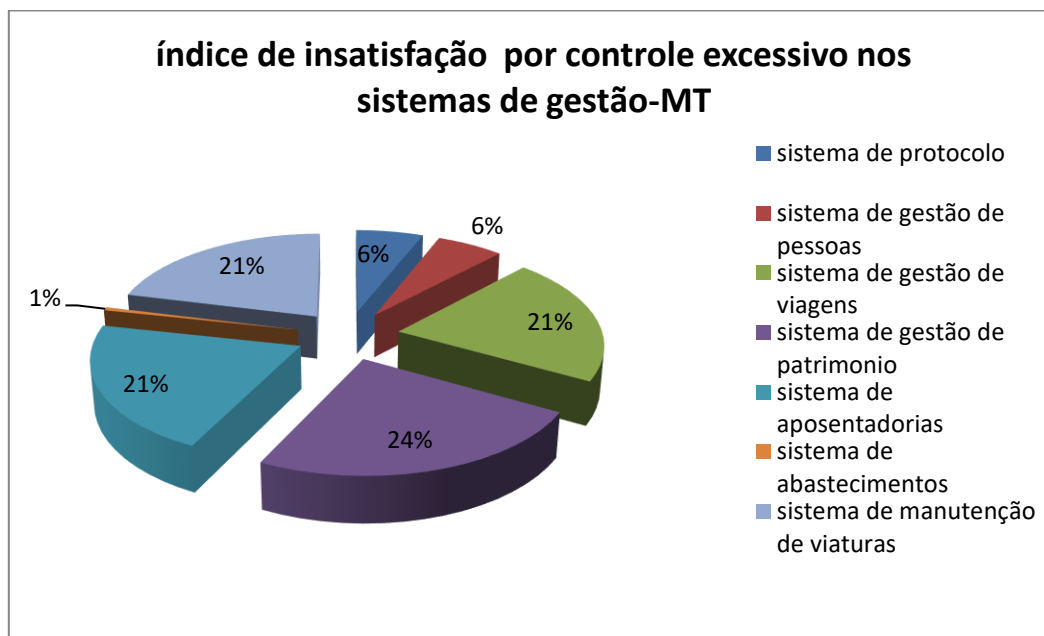


Fonte: Elaborado pelo autor apartir dos dados da pesquisa

Quando perguntado sobre o excesso de controle nos sistemas de gestão adotados pelo Estado de Mato Grosso, que causam entraves burocráticos e comprometem a finalidade do produto final a ser oferecido pelo sistema as respostas se apresentaram nos termos do gráfico abaixo:



Figura-6 – índice de insatisfação por controle excessivo nos sistemas de gestão - MT



Fonte: Elaborado pelo autor apartir dos dados da pesquisa

## 2.5 Formalismo moderado e ética como fator de equilíbrio

Não se pretende também abrir mão do controle interno, que, como vimos anteriormente é vital ao sucesso da administração pública, necessário e legalmente previsto na legislação Constitucional e infraconstitucional, mas a adoção de medidas de combate ao formalismo excessivo possibilitando a aplicação do controle interno burocrático com eficiência, ou seja, a adoção do formalismo moderado.

O objetivo principal do princípio do formalismo moderado é atuar em favor do administrado. Isso significa que a Administração não poderá ater-se a rigorismos formais ao considerar as manifestações do administrado (MELO,2003, p. 468)

Nesse sentido, o processo administrativo deve ser simples, despido de exigências formais excessivas, tanto mais que a defesa pode ficar a cargo do próprio administrado, nem sempre familiarizado com os meandros processuais( MEIRELLES, 2003, p. 660)

E complementa Bandeira de MELLO:

Sendo ele [o princípio do formalismo moderado], como é, uma aplicação específica do projeto, transparente na Constituição, de valorizar a "cidadania", resulta que traz consigo o repúdio a embaraços desnecessários, obstativos da realização de quaisquer direitos ou prerrogativas que a ela correspondam.

Deveras, o Texto Constitucional, como reiteradamente temos dito, lhe atribui o caráter saliente de ser um dos "fundamentos" da República Federativa do Brasil (art. 1º, II), além de proclamar que "todo o poder emana do povo" (parágrafo único do citado artigo). Seria um total contra-senso admitir-se o convívio destes preceitos com a possibilidade de serem levantados entraves ao exame substancial das postulações, alegações, arrazoados ou defesas produzidas pelo administrado, contrapondo-se-lhes requisitos ou exigências puramente formais, isto é, alheios ao cerne da questão que estivesse em causa (2003, p. 469)

É certo que não se pode atribuir toda a culpa ao excesso de formalismo como causa da ineficiência e morosidade na administração pública havendo outro fator de imprescindível relevância que é a conduta do agente público. Não há sistema capaz de prever o comportamento humano ao executá-lo, nem o desvio de conduta de cada indivíduo envolvido, o que é combatido atualmente com o aumento do controle interno motivando a rigidez excessiva que compromete a celeridade e a eficiência da atividade.

Toda vez que os servidores públicos embarçam o processo administrativo por formalismo exacerbado, colaboram para um maior desperdício de seu tempo para responder ao administrado, aos órgãos de controle, ou mesmo corrigir falha inapta a causar qualquer risco à contratação, finalidade pública ou prejuízo ao erário.

Toda vez que servidores públicos cometem desvios de conduta, comprometendo o princípio da impessoalidade e da legalidade, dão causa a edição de normas ainda mais rígidas de controle interno, que por certo refletirão em lentidão, desperdício de tempo, desperdício de dinheiro público e burocratização de todo o sistema.

Dessa forma é nítido que a conduta ética do servidor pode ser o ponto chave de solução do conflito entre a eficiência e o controle, uma vez que o excesso de controle é provocado em sua grande maioria, como forma de coibir desvios de conduta executados por agentes públicos.

De acordo com o site do TJ-MT, no ano de 2016 foram movidas 433 ações de improbidade administrativa em primeira instância e 617 ações do mesmo cunho movimentaram a segunda instância do referido Tribunal. (TJMT, não paginado). No mesmo sentido, foram ajuizadas 39 ações penais contra agentes públicos no desempenho de suas funções naquele ano. Isso traz um panorama sobre a falta de ética que vem tomando conta dos atos praticados por agentes públicos no desempenho de suas funções. Esses atos reprováveis orientam a edição de normas de controle interno excessivamente rígidas e geram a burocracia exagerada que se traduz em ineficiência do serviço público. (IDEM)

O Estado de Mato Grosso editou o código de ética do servidor público civil por meio da lei complementar 112 de 01/07/2012, como instrumento de orientação do comportamento ético a ser adotado pelos agentes públicos, assim como ferramenta de coação aos desvios de conduta que possam ocorrer.(IBIDEM

Sua principal finalidade é padronizar os procedimentos a serem adotados por cada indivíduo através de princípios e normas de conduta, capazes de assegurar a lisura e transparência nos atos por ele emanados. O próprio código trouxe a orientação de que cada órgão do poder executivo, legislativo e judiciário estadual deveria criar sua comissão de ética para difundir as idéias nele trazidas.

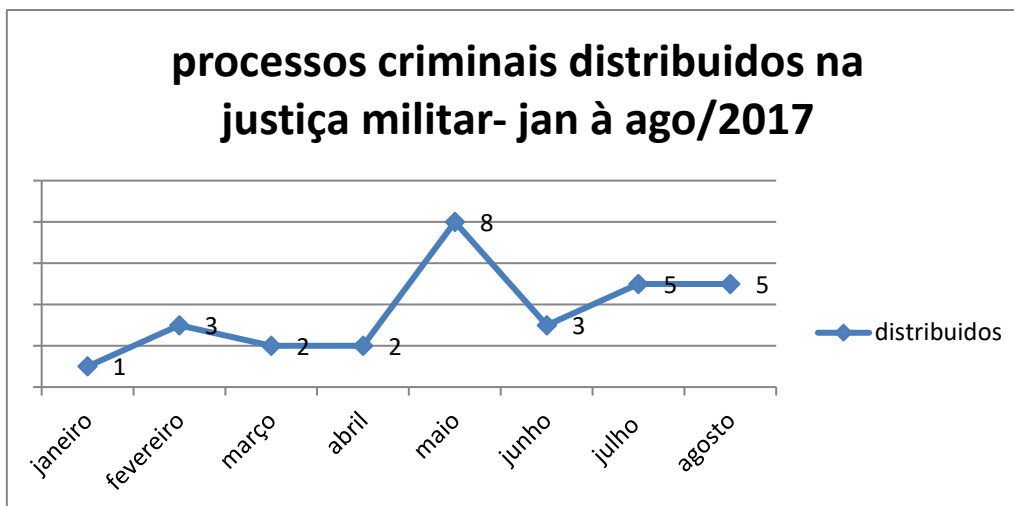
Na Secretaria de Segurança pública a comissão de ética foi instituída por meio da portaria nº 60/2017/GAB/SESP, para trazer essa orientação e aconselhamento sobre os padrões éticos de tratamento com as pessoas, patrimônio público e gestão do tempo.

No âmbito Militar, tanto a Polícia militar, quanto o Corpo de Bombeiros Militar, são regidos pela Lei Complementar 555/14(estatuto dos servidores públicos militares), que traz em seu escopo um capítulo exclusivo sobre a ética, valores e deveres do militar estadual, distribuídos entre os artigos 44 à 47.

Apesar de todo o rigor militar promovido pela hierarquia e disciplina ainda ocorrem casos de desvio de conduta dentro das organizações militares, configurados como transgressões disciplinares ou crimes de natureza militar. De acordo com dados do TJ (Tribunal de Justiça) do Estado de Mato Grosso, até agosto de 2017 tramitavam na 11ª vara de justiça militar, 65(sessenta e cinco) ações de natureza civil e 437(quatrocentos e trinta e sete) ações de natureza criminal em desfavor de militares, muitas dessas relacionadas a desvios de conduta e improbidade administrativa.

O gráfico a seguir indica apenas o ajuizamento de novas ações na justiça militar entre janeiro e agosto de 2017.

Figura-7 – processos criminais distribuídos na justiça militar- jan à ago/2017



Fonte: <http://corregedoria.tjmt.jus.br/>

A pesquisa em forma de entrevista estimulada com servidores militares que operam sistemas de gestão, para medir o índice de satisfação de cada um deles em relação a sua criação e ao tramite burocrático, apontou que 100% (cem por cento) acreditam que pode haver controle interno com eficiência, mas 78% (setenta e oito por cento) acreditam que os sistemas de controle interno existentes atualmente deixam ações como tempo resposta, entrega de matérias e outros, mais lentos ou inoperantes. (corregedoria.tjmt.jus.br/)

Esse índice é reflexo da mudança das ações antes e depois dos sistemas, por exemplo: durante um atendimento emergencial solicitado pelo antigo COB (Centro de Operações de Bombeiros) o militar que operava como atendente e despachante de ocorrências, recebia a ligação e imediatamente acionava a guarnição para atendimento. Atualmente no sistema do CIOSP (centro integrado de operações de segurança pública) o solicitante tem seu primeiro contato com o atendente, que preenche um formulário e envia via sistema ao despachante, que delibera com o oficial de operações, confirma a ocorrência e aciona uma guarnição para atendimento.

Esse tramite triplica o tempo resposta, embora tenha fatores positivos por exemplo, a geração de dados estatísticos, contudo, afeta diretamente o tempo resposta de cada ocorrência, causa de insatisfação do atendimento final gerado pelo controle interno.

A mesma pesquisa perguntou sobre a ética e sua punição, chamando atenção o fato de 80% (oitenta por cento) dos entrevistados acreditar que o que promove a prática de atos ilícitos ou antiéticos é a falta de conhecimento sobre o assunto e/ou suas conseqüências. Um índice de 55% (cinquenta e cinco por cento) ainda afirmaram que

essas praticas poderiam ser reduzidas com maior punição e 26%(vinte e seis por cento) que a falta de ética seria reduzida com esclarecimentos e campanhas educativas.

Esses dados indicam que a produção de sistemas mais rígidos de controle interno aumentam o formalismo excessivo e promovem a burocracia pejorativa. Quanto maior o controle, maior o burocracia. No mesmo sentido, se verifica a necessidade de investimento na ética dos servidores como fator preponderante para a solução do conflito controle x eficiência.

O resultado final a ser produzido pelos atos públicos passa pelos agentes públicos. O controle interno é a ferramenta de fiscalização desses atos, contudo, se investirmos no agente público ao invés de investir na norma fiscalizadora de controle interno haverá a produção do resultado final com maior celeridade e menos impacto social.

Coremos o risco de travar todo o sistema para manter o patrimônio público seguro, entretanto, as ações sociais e obrigações do Estado estarão estagnados ou insatisfatórios, o que as tornarão caras, lentas e ineficientes.

Imprescindível que hajam investimentos públicos na ética dos agentes para não haver necessidade de se criar normas de controle cada vez mais rígidas, ou que a rigidez se volte contra o ato antiético praticado pelo agente e não contra o sistema organizado para promover o resultado final com eficiência.

### 3 CONCLUSÃO

Não há como abrir mão do controle interno, sua criação e manutenção visam defender o patrimônio público, e sem ele, a corrupção estaria ainda mais evidente no seio da administração pública. Contudo, há como mudar seu foco de combate, promovendo ações em favor do agente público, investindo de forma significativa na difusão e promoção da ética, bem como na punição rigorosa contra aqueles insistirem em práticas antiéticas. A necessidade de controle interno diminuirá se não houverem ou forem punidos atos antiéticos, e a eficiência refletira como resultado final à sociedade.

A Secretaria de Estado de Segurança Pública instituiu através da Portaria N° 60/2017/GAB/SESP a Comissão de Ética da SESP, encarregada de orientar e aconselhar sobre a ética funcional do servidor público, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público estadual, competindo-lhe conhecer concretamente de atos susceptíveis de advertência ou censura ética., atitude louvável e de grande relevância.

Entretanto, a mesma Secretaria ainda gastou em único mês (Fevereiro/2017) R\$ 26.000,00 com selo de autenticidade do alvará de segurança contra incêndio e pânico, ação que poderia ter sido substituída pela autenticidade eletrônica, o que representaria economia e diminuição do processo burocrático que envolve ação.(portal da Transparência)

A burocracia tem um custo operacional elevado e que poderia ser reduzido se, ao invés de gastarmos grandes somas com rigidez no controle interno, investíssemos em ações de promoção da ética entre os agentes públicos. Quanto maior o nível ético dos agentes, menor a necessidade de formalizar os atos administrativos como forma de garantir sua eficiência e proteção, assim como menores os investimentos nas ferramentas de fiscalização.

#### 4- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATTIE, William. Auditoria interna. São Paulo : Atlas, 1992.

ABANESE, Robert. Managing : toward accountability for performance. 3ª ed. Homewood, Illinois : Irwin, 1981102.

AUDIBRA - Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna. 2. ed. São Paulo: Audibra, 1992.

BOYNTON, Willian C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL Walter G. Auditoria. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. *Constituição Federal de 1988, 5ºXXXIX*. Disponível em [HTTP://www.planalt.com.br](http://www.planalt.com.br), acesso em 21/04/2017.

BRASIL.Processos por comarca, disponível em <http://corregedoria.tjmt.jus.br/>, aceso em 15/10/2017.

CASTRO, Domingos Poubel. Auditoria e controle interno na administração pública: evolução do controle interno no Brasil: do código de contabilidade de 1922 até a criação da CGU em 2003. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. Sistemas de registro de preços e pregão presencial e eletrônico, editora fórum , 2ª edição, 2006.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr, Paul H. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harper & How do Brasil, 1986.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 26 ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. Curso de direito administrativo. 17.ed., rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2003.

NEVES GARCIA, Francisco Aristides. Controle Interno: Inibidor de erros. Revista Pensar Contábil. n 2. Rio de Janeiro: 1998.

OLIVEIRA,PAZETO Djalma.P.R, Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA NETO, José Carvalho Da. A contabilidade governamental como instrumento de controle interno - Tese apresentada no XVII Congresso de Tribunais de Contas do Brasil - São Luís - MA, 1993.

WEBER, Max. A ética protestante e o espírito capitalista. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.



## 5 APÊNDICE

PESQUISA

Nome\*:

Órgão:

Função/posto ou graduação:

- 1- Você conhece alguma ação que necessite de maior controle no âmbito da segurança pública?Qual?
- 2- Você já presenciou alguma ação em que o sistema/mecanismo de controle, atrapalhou/atrasou a eficiência do atendimento?Qual?
- 3- Os mecanismos de controle interno tornam ações como: tempo reposta, entrega de materiais e outros, mais lentos ou inoperantes?
- 4- Acredita que é possível manter o controle interno sem promover a burocratização do sistema?
- 5- Você priorizaria o controle interno ou o atendimento ao público na atividade fim da instituição?
- 6- Acredita que controle interno e eficiência no atendimento podem caminhar juntos?
- 7- Na sua opinião o que promove/contribui com atos ilícitos ou antiéticos no âmbito da segurança pública?
  - ( )baixos salários ou atrasos salariais
  - ( )falta de conhecimento sobre um assunto ou suas conseqüências
  - ( )facilidade na pratica do ilícito ou antiético
  - ( )outro\_\_\_\_\_

- 8- O que você acha que reduziria ou acabaria com práticas ilícitas no âmbito da segurança pública?
- melhores salários
  - maior punição
  - maior controle
  - esclarecimentos e campanhas educativas
  - outro \_\_\_\_\_
- 9- Ações de controle interno podem trazer reflexos positivos no atendimento final?
- 10- Em sua opinião, quais dos sistemas criados pelo Estado representam melhora no atendimento e demonstram eficiência no serviço final oferecido?
- Sistema de protocolo
  - sistema de gestão de pessoas
  - sistema de gestão de viagens
  - sistema de gestão de patrimônio
  - sistema de abastecimento de veículos
  - sistema de manutenção de viaturas
  - sistema de aposentadoria
- 11- Em sua opinião, quais dos sistemas criados pelo Estado representam entrave burocrático e demonstram ineficiência no serviço final oferecido?
- Sistema de protocolo
  - sistema de gestão de pessoas
  - sistema de gestão de viagens
  - sistema de gestão de patrimônio
  - sistema de abastecimento de veículos
  - sistema de manutenção de viaturas
  - sistema de aposentadoria

\*opcional

Público alvo: servidores/militares que atuam no setor administrativo e servidores/militares em geral.