

idp

v. 3 n. 6

113

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

WORKING PAPER

**GESTÃO DE CONTRATOS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO CENTRO
INTEGRADO DE TELEMÁTICA DO EXÉRCITO**

MARCELO CAXIAS DE SOUZA

GESTÃO DE CONTRATOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO CENTRO INTEGRADO DE TELEMÁTICA DO EXÉRCITO

MARCELO CAXIAS DE SOUZA ¹

¹ Mestre em Administração Pública pelo IDP. E-mail: caxias.marcelo@eb.mil.br



IDP

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

Supervisão e Revisão

Matheus Gonçalves

Emmanuel Brasil

Rafael Viana

Apoio Técnico

Igor Silva

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

debates em administração pública

SUMÁRIO

1. Introdução	6
2. Referencial teórico	7
3. Metodologia	17
4. Resultados e Discussão	19
5. Considerações finais	22
6. Referências	24

Resumo: O Objetivo deste artigo é investigar os fatores que influenciam o processo de Gestão e de Fiscalização dos Contratos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) da Unidade Gestora Executora (UGE) - Centro Integrado de Telemática do Exército (CITEx), compreender o perfil dos agentes envolvidos e propor ações para identificar e implementar oportunidades de melhorias. Levantamentos realizados em 2019 nos contratos de TIC na UGE - CITEx conduziram a possibilidade de que a gestão dos contratos de TIC, nos seus contextos técnicos e administrativos, estivessem deficientes, podendo ocasionar problemas na execução contratual e, por conseguinte, trazendo potenciais danos à União. Após a análise dos dados, os resultados indicam que o processo de Gestão e Fiscalização de Contratos da UGE - CITEx é dependente de 6 (seis) fatores: habilidade, vontade, capacidade, governança, gestão e liderança. Para responder o problema de pesquisa, optou-se como método de pesquisa o estudo de caso único; quanto aos fins a análise foi classificada como descritiva, exploratória e aplicada; e quanto aos meios foi classificada como de campo, bibliográfica e documental.

Palavras-chave: Capacitação; Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC); Liderança; Motivação.

Abstract: The purpose of this article is to investigate the factors that influence the process of Management and Inspection of Information and Communication Technology Contracts (ICT) of the Executing Management Unit (EMU) – Centro Integrado de Telemática do Exército (CITEx), to understand the profile of the agents involved and propose actions to identify and implement improvement opportunities. Surveys carried out in 2019 on ICT contracts at the UGE - CITEx led to the possibility that the management of ICT contracts, in their technical and administrative contexts, were deficient, which could cause problems in contractual execution and, therefore, bringing potential damages to the Union. After analyzing the data, the results indicate that the EMU - CITEx Contract Management and Inspection process is dependent on 6 (six) factors: ability, will, capacity, governance, management and leadership. To answer the research problem, the single case study was chosen as the research method; as for the purposes, the analysis was classified as descriptive, exploratory and applied; and as for the means, it was classified as field, bibliographic and documentary.

Keywords: Capacity building; Leadership; Management of Information and Communication Technology (ICT); Motivation.

1. INTRODUÇÃO

As contratações de serviços de TIC pelo Executivo Federal exercem relevante papel para administração dos entes públicos e movimentam a economia do País (Enap, 2020). Por consequência, a TI é considerada um ativo crítico e estratégico para organizações, públicas e privadas, representando uma proporção significativa das despesas de recursos financeiros e humano de uma organização (ABNT, 2018).

Neste sentido, alguns estudos demonstram que as contratações de TIC, tanto das administrações privadas quanto das públicas, estão relacionadas aos frameworks Information Technology Infrastructure Library (ITIL), Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) e International Organization for Standardization (ISO).

Outros estudos demonstram a influência na gestão de processos de fiscalização de contratos de TIC, podendo ser citados, entre outros: habilidade e vontade por Landsberg (2015) e Cruz (2016); capacitação por Campos (2018); liderança, comprometimento e a sobrecarga de trabalho nos julgados do TCU (2011, 2018 e 2019); motivação por Silva (2019); e competência por Durand (1998).

Assim, no intuito de fazer a análise do compliance das atividades de gestão de contratos de TIC do Centro Integrado de Telemática do Exército (CITEx) em 2019, após uma auditoria interna realizada pela Seção de Aquisição, Licitação e Contratos do CITEx (SALC CITEx), verificou-se que os gestores e fiscais de contrato de TIC da Unidade Gestora Executora (UGE) CITEx não possuíam capacitação para realizar a gestão e fiscalização dos contratos de TIC, contrariando o inciso X, do § 1º, do art. 18, da Lei 14.133, de 1º de abril de 2021, que trata da necessidade de providências quanto à capacitação de servidores para fiscalização de contratos (BRASIL, 2021).

Desta forma, com o objetivo de prevenir inconformidades e possíveis danos ao erário, iniciou-se um processo para que a totalidade dos integrantes da Equipe de Gestão e Fiscalização de Contrato realizassem cursos de capacitação. Buscou-se, prioritariamente, o estudo à distância na Enap e no Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEx).

Na sequência, a fim de verificar a qualidade da gestão dos contratos de TIC da UGE CITEx nos atos e fatos relacionados à parte administrativa, em dezembro de 2020, a Seção de Conformidade dos Registro de Gestão do CITEx (SCRG), seção responsável por dar conformidade aos atos e fatos executados da UGE CITEx, auditou os 68 (sessenta e oito) Livros Registros, verificando os requisitos previstos na Instrução Normativa SGD/ME N.º 1, de 1º de

abril de 2019 (IN SGD/ME N.º 1/2019), quando concluiu que alguns requisitos previstos nesta IN não estavam sendo observados.

À época, supunha-se que após a capacitação dos gestores e fiscais de contratos os processos de gestão e fiscalização estariam alinhados com a legislação pertinente ao assunto, hipótese que não se comprovou.

Nesse cenário, o presente artigo tem como objetivo apresentar os resultados da investigação e os fatores que influenciam o processo de gestão e de fiscalização dos contratos de TIC da UGE CITEx, compreender o perfil dos agentes envolvidos, e propor ações para identificar e implementar oportunidades de melhorias.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Centro Integrado de Telemática do Exército

O Centro Integrado de Telemática do Exército (CITEx) é um órgão de Apoio Setorial subordinado ao Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT), tendo como principal missão gerenciar a infraestrutura física e lógica de TIC do Sistema de Informação do Exército, oferecendo e garantindo alta disponibilidade da hospedagem de sistemas corporativos e do Sistema Estratégico de Comando e Controle do Exército. Tem como modelo de negócio a entrega de meios pelo qual todas as Organizações Militares do Exército Brasileiro possam, conforme cada particularidade e estratégia, ter capacidade de TI ou TIC (MD, 2021).

2.2 Evolução da IN 1/2019

A conformidade legal da gestão e fiscalização das contratações se torna fundamental, sendo o meio pelo qual será garantido que o objeto contratado atenda à destinação pretendida, cumprindo a legislação, as diretrizes, as especificações e os regulamentos no contexto ao qual foram inseridas.

Sendo assim, o gestor público deve obedecer aos mandamentos legais, conforme estabelece o art. 5º, da Constituição Federal, de 05 de outubro de 1988: “[...] II - Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”, mas nos casos em que a lei se omite, deve agir discricionariamente de forma a atender aos princípios e às

demais regras constitucionais, utilizando as boas práticas do mercado, tendo liberdade de atuação, buscando alcançar a eficiência administrativa (BRASIL, 1988) e (CRUZ, 2008).

Nessa direção, os principais ordenamentos que estabelecem critérios para gestão das contratações públicas são as Leis 8.666/1993, de 21 de junho de 1993 e 14.133/2021, de 1º de abril de 2021, conferindo à Administração o dever-poder de fiscalizar a execução dos seus contratos, prevendo no funcionamento do controle interno a fiscalização da execução contratual, para o qual será designado servidor ou comissão responsável para o acompanhamento e fiscalização do objeto contratado (BRASIL, 1993; 2021).

A primeira iniciativa de regular as contratações de TIC data de 2003, quando o Acórdão 1558/2003 - TCU - Plenário exarou diversas determinações e recomendações referentes às contratações de TI. Serviu, ainda, para expor o que se convencionou chamar de antigo modelo de contratação de TI, à época, via de regra, os serviços eram baseados na terceirização em um único contrato, com pagamento por homem-hora (TCU, 2003).

Posteriormente, o Acórdão 786/2006 - TCU - Plenário demonstrou que o modelo descrito no Acórdão 1558/2003 limitava a competição, onerava o contrato indevidamente, criava dependência, aumentava os riscos na segurança das informações, remunerava por horas improdutivas além de que, sendo quase sempre os contratos antieconômicos. Nesse Acórdão, foi apresentado o conceito do paradoxo lucro-incompetência, segundo o qual quanto mais as empresas fossem ineficientes, mais seriam remuneradas. O Acórdão listou, ainda, diversas outras recomendações quanto ao procedimento de contratação de TIC, culminando com a recomendação à então Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão SLTI/MP para que se elaborasse um modelo de licitação de TI para Administração Pública Federal (APF) (TCU, 2003; 2006 b).

Tal iniciativa desencadeou a elaboração da Instrução Normativa - SLTI N.º 4/2008, que estabeleceu parâmetros básicos para o novo modelo de contratação, dispendo sobre o processo de contratação de serviços de TI pela APF direta, autárquica e fundacional (TCU, 2012). Nessa época, buscava-se no serviço público o aprimoramento da governança de TI, com alinhamento às boas práticas preconizadas pelos frameworks e pelos projetos mais populares de gestão de TI à época, como o COBIT® (Control Objectives for Information and related Technology), ITIL (Information Technology Infrastructure Library) e PMBoK (Project Management Body of Knowledge) (Enap, 2020).

Mais adiante, muitos dos entendimentos do TCU sobre o novo modelo de contratação foram compilados no “Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação: Riscos e Controles para o Planejamento da Contratação”, que veio

se inspirar nos frameworks supracitados, mantendo um linguajar familiar aos gestores (TCU, 2012).

A compilação deste guia engloba os seguintes instrumentos, a saber: Quadro Referencial Normativo (QRN), IN - SLTI N.º 4, de 12 de novembro de 2010, Notas Técnicas da Sefit, melhores práticas (e.g. COBIT®, ITIL), legislação, jurisprudência, conhecimentos obtidos nas fiscalizações do TCU e conhecimentos obtidos nas contratações de TI do TCU até 2012, data da sua publicação (TCU, 2012).

Todo esse movimento, que resultaria na criação da IN - SLTI N.º 4, de 19 de maio de 2008, logo foi aprimorado, vindo a evoluir para a IN - SLTI N.º 4/2010. Segundo o Guia de Boas Práticas do TCU (2012, p. 237), “foi construída como um conjunto de processos de trabalho que considera grande parte dos dispositivos e da jurisprudência que devem ser observados no planejamento de uma contratação de solução de TI.”

Este Guia de Boas Práticas institui que as normas previstas nesta IN devem ser seguidas pelos órgãos pertencentes ao Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (Sisp), podendo ser seguido por outros órgãos da APF.

Após nova atualização, a IN datada do ano de 2014 (IN 4/2014) foi revogada pela Instrução Normativa SGD/ME N.º 1, de 1º de abril de 2019. Na sequência, a IN SGD/ME N.º 1/2019 foi compilada com mais três atualizações: IN SGD/ME N.º 202, de 18 de setembro de 2019, IN SGD/ME N.º 31, de 23 de março de 2021 e IN SGD/ME N.º 47, de 9 de junho de 2022.

Pode-se relacionar qualidades ou atributos importantes à IN SGD/ME N.º 1/2019, possibilitando avaliação em outras perspectivas, tais como: instrumento de implementação da governança; compêndio de legislação, boas práticas, recomendações dos órgãos de controle, técnicas de execução, mensuração e fiscalização que trata das contratações de TIC; segurança jurídica para o gestor e sua equipe; estruturação na forma de um processo lógico de contratação; e instrumento de combate à corrupção e às práticas obscuras ou ilícitas (Enap, 2020).

2.3 Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC

O art. 67, da Lei 8.666/1993 prescreve que todo contrato celebrado pela Administração Pública deve ser executado mediante acompanhamento e fiscalização de um servidor designado especialmente para esse fim, sendo este denominado como fiscal de contrato (BRASIL, 1993).

Neste contexto, o art. 70, da Constituição Federal de 1988, prevê que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos entes públicos, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, será exercida pelo controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder (BRASIL, 1988).

Desta forma, o regime jurídico dos contratos administrativos instituídos pelos artigos 58, da Lei 8.666/93 e 104, da Lei 14.133/2021, conferem à Administração Pública a prerrogativa de fiscalizar a execução dos seus contratos administrativos e preveem no funcionamento do controle interno a fiscalização da execução contratual, o qual será designado servidor ou comissão responsável para o acompanhamento e fiscalização do objeto contratado (BRASIL, 1993; 2021).

Desta forma, é poder-dever do gestor público nomear o fiscal de contrato, não cabendo ao administrador público essa faculdade. Trata-se, portanto, de uma obrigação, uma vez que a correta execução das obrigações contratuais, seja na parte técnica ou administrativa, dependerá diretamente da ação fiscalizadora efetiva dos representantes designados para exercerem as funções previstas, atingindo os objetivos previstos no planejamento da contratação e certame, e, ainda, mitigando a possibilidade de danos ao Erário.

Especificamente para os contratos de TIC, a IN SGD/ME 01/2019 será o normativo orientador o qual determina que os contratos deverão ser fiscalizados por equipes de fiscalização de contratos, cujos integrantes possuirão atribuições específicas nas atividades de gestão e fiscalização da execução contratual, cabendo a atribuição de gestão e a fiscalização à Equipe de Gestão e Fiscalização de Contrato (EGFC), composta pelo gestor do contrato, auxiliado por fiscal técnico, fiscal administrativo, fiscal requisitante ou fiscal setorial, se necessário, poderá ter o auxílio de terceiros ou de empresa especializada, desde que justificado (BRASIL, 2019).

2.4 Governança de TI

Freitas (2013) observou, em seu estudo, que em muitas empresas a área de TI é vista como um setor sem alinhamento estratégico, passando a ideia de suporte. Concepção que deve ser modificada dentro das organizações, pois como nos outros setores, a TI deve estar alinhada ao negócio, devendo haver regras e metas bem definidas e uma gestão que garanta o seu cumprimento, implantada em uma estrutura organizacional.

Por via de consequência, foi observado que os sistemas de informação deveriam ter regras quanto a sua governança. Desta forma, o conceito de governança foi ampliado para um ambiente computacional, o que se convencionou chamar de Governança de TI.

Por evidente, se deve enxergar “a integração da Governança de TI com a Governança Corporativa como uma fonte de realização de benefícios, redução de riscos e otimização de recursos” (COSER, 2017 p. 114). Para Freitas (2013, p. 12) a “aplicação da Governança em uma organização altera toda sua estrutura existente, os setores passam a trabalhar com metas e regras, principalmente a TI”. Para Lunardi et al. (2014) as decisões relacionadas à TI não devem ser tratadas somente por executivos de TI, pois exige o envolvimento dos gestores de negócio.

Por consequência, a Governança de TI tem o papel de criar controles e demonstrações para que organizações e partes interessadas (stakeholders) tenham acesso às informações de forma eficiente, fidedigna e transparente, garantindo um bom resultado para a organização. O seu principal objetivo é garantir que a TI agregue valor ao negócio com riscos aceitáveis. Neste contexto, fica a cargo dos executivos e da alta administração da instituição a responsabilidade por prover uma boa governança de TI (TCU, 2010).

Existem vários modelos consagrados na área de informática para se conseguir a chamada governabilidade do ambiente computacional. Neste contexto, foi apresentado que a IN - SLTI N.º 4/2008, antecessora da IN SGD/ME N.º 01/2019, teve a sua elaboração alinhada às boas práticas da ITIL, COBIT® e PMBoK, sendo os dois primeiros frameworks os mais conhecidos no meio computacional (COUGO, 2012), ambos trabalhando com modelos de implantação de governança de TI.

Confirmando esta constatação, Lunardi et al. (2014) realizou um estudo exploratório-descritivo para identificar os mecanismos de governança de TI mais difundidos entre as organizações brasileiras, além de descrever os benefícios destes mecanismos na gestão da TI, identificando o seu uso em 115 empresas. Concluiu que os frameworks ITIL e COBIT® são os mecanismos mais difundidos entre as empresas brasileiras, em todos os setores analisados (serviços, indústria, comércio e governo), proporcionando mais benefícios aos usuários. Concluiu, ainda, que sua pesquisa estava em conformidade com outros achados da literatura.

2.5 Motivação e Liderança

Silva (2019, p. 3) define a motivação como “um fator importante para garantir o bem-estar de uma organização, pois influencia diretamente o bom desempenho e a geração de resultados e serviços qualificados à sociedade”. Desta forma, a motivação pode ser uma condição indispensável para que os colaboradores desempenhem de forma satisfatórias suas atribuições em uma organização.

Por evidente, a motivação é uma das atribuições da gestão de pessoas, sendo uma responsabilidade indelegável de cada executivo, diretor, gestor ou coordenador de equipe, sendo estes os líderes formais dentro de uma organização, exigindo destes o desenvolvimento de habilidades interpessoais (SILVA, 2019).

Assim, segundo Silva (2019, p. 8), a “motivação de seus subordinados é uma das atribuições dos líderes formais de uma organização, no caso dos órgãos públicos, os gestores públicos.”

Define-se “líder” como “pessoa com poder de decidir, de se fazer obedecer; pessoa com capacidade de influenciar nas ideias e ações de outras pessoas” (LÍDER, 2022). Por essa definição, líder pode ser aquele que muda o comportamento de um indivíduo por uma ação de convencimento ou exemplo, ou aquele que somente chefia ou direciona.

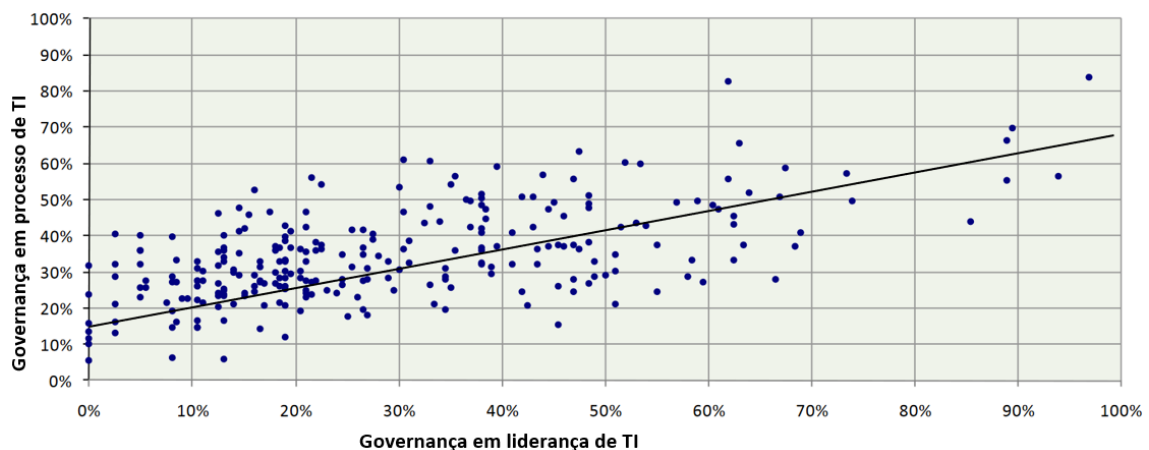
Landsberg (2015) explica que a comunicação entre o líder e o liderado é essencial para andamento do trabalho, devendo continuar durante e após a execução de uma atividade, possibilitando *feedback*, sendo este um fator importante para o aumento de produtividade e do desempenho, de modo que, ao ser identificada a oportunidade de melhorias em um indivíduo, os esforços podem ser direcionados de forma correta.

Para Dias (2015, p. 203) é destacado o papel dos líderes no contexto atual da administração pública “devido à necessidade cada vez mais premente de melhoria do desempenho organizacional, o que exige evidentemente a melhoria do desempenho das equipes.” Por via de consequência, para se obter um resultado com efetividade, o gestor público será desafiado a promover estratégias para atribuir a um servidor um trabalho conforme suas capacidades e nível de motivação (SILVA, 2019).

Neste contexto, tendo como arcabouço teórico o Acórdão 2308/2010-TCU-Plenário, Branco & Da Cruz (2013, p. 3) apresenta em seu estudo que o modelo de gestão da Gespública evidencia que o comportamento da alta administração é “de fato tão importante para a implementação de serviços de qualidade”. À época, os autores ressaltavam “que a dimensão LIDERANÇA era a dimensão de onde se origina a governança e a gestão”,

concluindo haver forte correlação entre liderança e qualidade de processos de TI, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Correlação entre governança em liderança e governança em processos de TI



Fonte: Baseado no Relatório de Levantamento, Acórdão 2308/2010-TCU-Plenário.

Desta forma, foi observado no Acórdão 2308/2010-TCU-Plenário uma correlação estatística de 0,6 entre a governança em Liderança e a governança em Processos, “isto sugere que o esforço de controle deve focalizar principalmente a estrutura da liderança em governança de TI, porque esta parece ter maior efeito sobre todas as demais dimensões de governança de TI” (TCU, 2010, p. 29).

2.6 Modelo de estrutura de competência

Durand (1998) propõe, brevemente, um modelo de estrutura de competência construído em torno de três dimensões, a saber: conhecimento, know-how (saber como) e atitude, apontando as especificidades e as ligações desses três elementos interdependentes de competência, descreveu os conceitos da seguinte forma:

- o conhecimento corresponde aos conjuntos estruturados de informações assimiladas que permitem compreender o mundo, englobando o acesso aos dados e a capacidade de os reconhecer como informação aceitável;

- o know-how (saber como), refere-se à capacidade de agir de forma concreta conforme os objetivos ou processos pré-definidos; não exclui o conhecimento, mas não exige uma compreensão completa das habilidades e capacidades; e
- a atitude refere-se ao comportamento, além da identidade e da vontade (determinação), é parte essencial da capacidade de um indivíduo ou de uma organização para alcançar qualquer coisa.

As três dimensões genéricas de competência no modelo de Durand (1998, p. 11) “são interdependentes, reforçando-se mutuamente, pois o aprendizado ocorre simultaneamente em todas as direções por meio de informação, ação e interação”. Com base nisso, foram descritas as três formas de incompetência: deficiência ou desequilíbrio de competência; inadequação de competência; e desajuste gerencial.

2.7 Matriz Skill x Will

Murillo (2012) apresenta em sua tese de Doutorado que, em geral, o fator humano condiciona diretamente a prestação do serviço, sendo a falta de motivação ou a falta de vontade um dos fatores da qualidade do desempenho e isso acontece, normalmente, porque o indivíduo não quer ou não tem habilidade para executar, apresentando um nível de desempenho inconstante. Em seu estudo, Murillo aborda o assunto correlacionando a dependência da motivação e nível de desempenho dos colaboradores com o rigor e a competência de seus chefes. Para especificar essa relação, apresentou cinco conceitos entre outros o *Coaching* como abordagem e ferramenta para gestores (Murillo, 2012, p. 29, tradução nossa).

Para presente estudo, o substantivo “*coach*” será interpretado como líder. Neste contexto, é possível apresentar alguns fundamentos e ensinamentos relevantes sobre a prática do *coaching*, entre outros a Matriz *Skill x Will*, proposta por Landsberg (2015), que consiste em um plano de quatro quadrantes de níveis de habilidade e vontade, podendo ser representada por coordenadas que se desenvolvem em um plano cartesiano conforme o gradativo incremento dos fatores.

Diferente de Durand (1998) a proposta de Landsberg (2015) condensa dois componentes proposto por Durand, “conhecimento” e “saber como”, em um único componente, *Skill*. Sua abordagem é muito próxima da visão de Martínez Ferrando (2010, *apud* MURILLO, 2012), que apresentou perfis de preparação relacionando ao grau de maturidade de um colaborador para realizar uma determinada tarefa.

Observa-se que a proposta da Matriz *Skill x Will* está, intimamente, ligada ao conceito da Liderança Situacional e seus verbos característicos: “diga”, “convença”, “participe” e “delegue”.

Para Cruz (2016), a proposta da matriz não é direcionada para classificar as pessoas em relação ao desenvolvimento da competência, mas sim como uma forma de diagnosticar situações que envolvam as pessoas em determinadas atividades.

Para Landsberg a ideia da Matriz *Skill x Will* ou, em tradução livre, Habilidade x Vontade, é simples: o conceito geral é o de que o líder adapte o estilo pessoal de *coaching* e gerenciamento para treinar a habilidade e a vontade da pessoa gerenciada, tendo sempre em mente a tarefa que ela está tentando realizar (LANDSBERG, 2015, p. 63).

Para a uso da Matriz *Skill x Will*, inicialmente se deve diagnosticar a habilidade e a vontade do aprendiz (*coachee*) em realizar uma determinada tarefa. Na sequência, o estudo sugere usar a matriz para identificar o estilo apropriado de interação, diagnosticando se a habilidade e a vontade do executor da tarefa são altas ou baixas, estando a habilidade relacionada aos aspectos da experiência, treinamento, compreensão e percepção do papel da pessoa ao realizar uma determinada tarefa, lembrando que a vontade se relaciona ao desejo, aos incentivos, à segurança e à confiança de sua realização (LANDSBERG, 2015).

Representando a Matriz *Skill x Will* como eixos de coordenadas “X” e “Y”, a ordenada representa a vontade, ou seja: os quadrantes superiores identificam a alta vontade de uma pessoa, o que é representado como “quer”, e os quadrantes inferiores identifica, a baixa vontade de uma pessoa, o que é representado como “não quer”; a abscissa representa a habilidade, ou seja: os quadrantes à direita identificam a alta habilidade de uma pessoa, o que é representado como “habilitado”, e os quadrantes à esquerda identifica, a baixa habilidade de uma pessoa, o que é representado como “sem habilidade”, conforme representado na Figura 2.

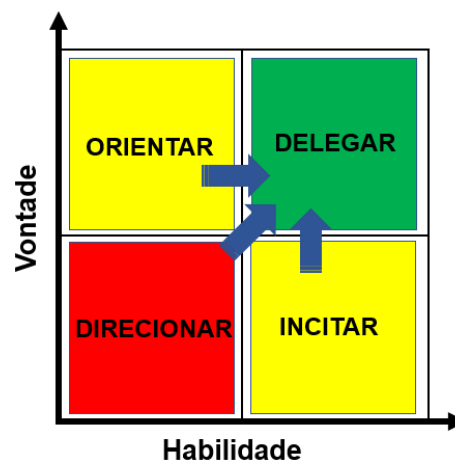
Figura 2 - Matriz Competência/Vontade (Skill/Will).



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Landsberg (2015).

Diante do cenário proposto por Landsberg (2015), pode-se interpretar as situações dos quatro quadrantes que após o diagnóstico das situações que envolvem as pessoas em determinada atividade, o líder deverá direcionar, orientar, incitar ou delegar as ações, motivando-as a desenvolver seus atributos e habilidades necessárias para o atingimento das tarefas propostas. O objetivo final do *coaching* (líder) é possibilitar que os seus liderados (*coachee*) estejam posicionados no quarto quadrante da Matriz *Skill x Will*, conforme representado na Figura 3.

Figura 3 - Posição desejada do *coachee*



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Landsberg (2015).

Neste sentido, para Silva (2019) pessoas motivadas estão propensas a desenvolver habilidades, permitindo que o gestor delegue tarefas, o que torna possível que se otimize o desempenho da equipe como um todo.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de responder o problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos no estudo, optou-se como método de pesquisa o estudo de caso único na UGE CITEx.

Como problema de Pesquisa e objetivo geral, propõem-se verificar quais os fatores que afetam a qualidade dos processos de Gestão e Fiscalização de Contratos de Solução de TIC na UGE CITEx?

Como objetivos específicos necessários à consecução do objetivo geral, o estudo se propôs compreender o perfil dos agentes envolvidos nos processos de fiscalização dos contratos de TIC da UGE CITEx, propor oportunidades de melhorias e fortalecer as boas práticas já adotadas.

Para a classificação desta pesquisa, tomou-se como base a taxonomia proposta por Vergara (2005, p. 48), que propõe quanto a dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa foi classificada como descritiva, exploratória e aplicada, porque objetivou expor características de uma população no qual há pouco conhecimento, descrevendo as particularidades do processo de gestão e fiscalização de contratos de TIC da UGE CITEx e explicar fatores que contribuíram para a ocorrência de determinado fenômeno concreto nesta unidade pesquisada, tentando resolvê-los.

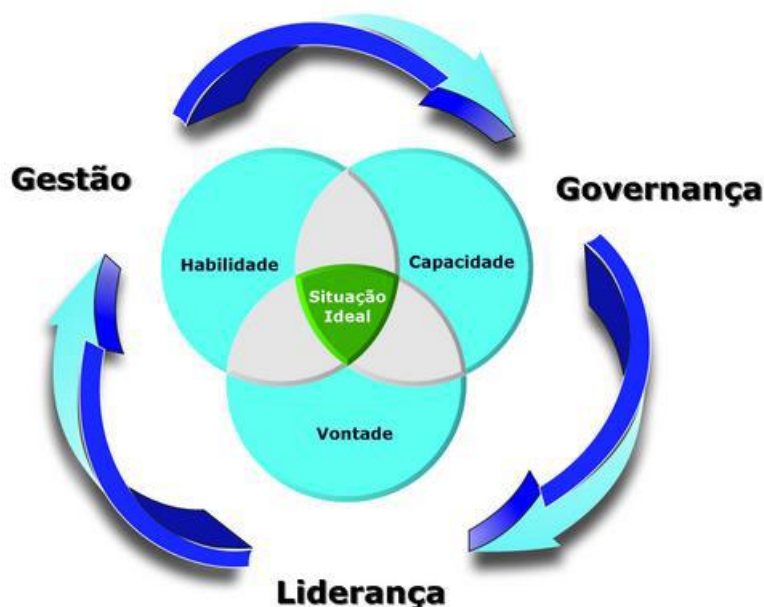
Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa pode ser enquadrada como: de campo, porque investigou os fenômenos na própria organização.

Para ser atingido os objetivos propostos na pesquisa, foram utilizados, como fontes de evidências, a análise documental, a pesquisa bibliográfica, levantamentos via observação, questionário, entrevista e workshops.

Quanto ao método e forma de abordagem, o estudo foi classificado como qualitativo.

Quanto as hipóteses, Vergara (2005, p. 17) lembra que pesquisa exploratória não admite a formulação de suposições, “neste caso, suposições poderão ser definidas durante o andamento da pesquisa ou ao final” assim, após a análise dos dados da investigação foi formulado um Modelo Conceitual da Pesquisa sendo possível afirmar que o processo de Gestão e Fiscalização de Contratos da UGE CITEx é dependente de 6 (seis) fatores: habilidade, vontade, capacidade, governança, gestão e liderança, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Modelo Conceitual da Pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor, elaboração da arte Terra (2022).

O levantamento do Questionário N.º 1 foi através do formulário do Google Forms, realizado de outubro de 2021 a março de 2022.

Levando em consideração a fórmula para o tamanho mínimo da amostra (BARBETTA, 2002, p. 60), o qual prescreve que $n_0 = \frac{1}{E_0^2}$ e $n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$, sendo “N” o tamanho da população; “n” o tamanho da amostra; “n₀” a primeira aproximação para o tamanho da amostra; e “E₀” o erro amostral tolerável, o erro amostral da pesquisa é de aproximadamente 0,0323, logo o nível de confiança relacionado ao levantamento do Questionário N.º 1 é maior que 96,77%.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Modelo Conceitual da Pesquisa

No nível fundamental do processo Gestão e Fiscalização de Contratos encontram-se: habilidade de fazer, que está relacionado a capacitação e conhecimento do processo de gestão e fiscalização; capacidade de fazer, que está relacionado aos fatores higiênicos que dificultam a realização do processo; e o querer fazer, que se relaciona com a motivação e a atitude de realizar o processo. A intercessão dos três fatores fundamentais trará ao processo de Gestão e Fiscalização de Contratos uma situação ideal para a execução do processo.

Após a consolidação do nível fundamental e a obtenção dos fatores necessários, o uso adequado dos conceitos da governança e gestão corporativa, da governança e gestão de TI sustentados pelas boas práticas dos *frameworks* ITIL e COBIT agregarão valor ao processo de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC, induzindo ao *compliance* do processo.

Analisando o último fator do Modelo Conceitual proposto pela pesquisa, conforme demonstrado na Figura 4, sugere-se que o principal fator que faz todo o ciclo ter eficácia é a adequada atuação das lideranças nos diversos níveis do processo de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC.

4.2 Perfil dos integrantes das EGFC TIC da UGE CITEx

Inicialmente foi constatado que os integrantes das EGFC de TIC da UGE CITEx são compostos por 47,00% de militares de carreira; 65,30% de todos os integrantes possuem dois ou mais anos de experiência na execução da gestão contratual; e 62,50% possuem especializações do tipo *Lato Sensu* ou *Stricto Sensu*. Estes dados demonstram fatores positivos por evidenciar que os integrantes das EGFC são militares altamente capacitados e experientes, os quais possuem a oportunidade de aplicarem seus conhecimentos ao longo da carreira contudo, foi possível identificar, cruzando os outros dados da pesquisa, que esses aspectos não se refletem em qualidade nos processos de fiscalização dos contratos de TIC, visto que foram observadas diversas oportunidades de melhoria.

Quanto a carga de trabalho, o survey demonstrou que 84,00% dos integrantes das EGFC fazem a gestão de até 4 contratos; com 14,00% gerindo de 6 a 10 contratos; e um dos gestores (2,00%) fazendo a gestão de 23 contratos. Afere-se desta constatação que há uma grande possibilidade que 16,00% dos contratos estejam sendo geridos de forma inadequada. A permanência de condições inapropriadas para o desempenho da função de fiscal de

contrato já foi alvo de apontamentos do TCU, conforme decisão exarada no Acórdão [2973/2019](#) - Segunda Câmara (TCU, 2019), o qual reprovou as condições inapropriadas, responsabilizando a Autoridade que a permitiu.

Finalizando o primeiro bloco de levantamento, 78,00% dos os entrevistados declararam que a sua atividade principal no trabalho não é a gestão contratual e essa atividade principal demanda mais de 80,00% do seu tempo de trabalho, sendo a atribuição de gestão e fiscalização uma atribuição acessória; e 48% declaram que o tempo que dispõem para desempenhar as atividades de gestão ou fiscalização contratual é insuficiente. A sobrecarga de trabalho foi alvo de diversos apontamentos do Tribunal de Contas da União, o qual exarou as orientações do Acórdão N.º [299/2007](#):

[...] que no ato de designação do supervisor/encarregado do acompanhamento da execução do contrato, certifique-se de que tal profissional possui tempo hábil suficiente para desempenho das funções a ele confiadas [...], nos termos do art. 67 da Lei n° a/93 (TCU, 2007).

Seguindo, apurou-se que 32,00% dos integrantes das EGFC não possuem capacitação em gestão e fiscalização de contratos de TIC e 40,00% não possuem capacitação em gestão de riscos; 42,40% dos Fiscais Técnicos, Fiscais Requisitantes ou Fiscais Setoriais possuem pouco conhecimento ou nenhum conhecimento técnico para fazer a gestão contratual; 43,40% dos Gestores de contrato e 64,00% dos Fiscais Administrativos de contrato declararam que possuem pouco ou nenhum conhecimento técnico para fazer a gestão contratual; 72,20% dos entrevistados declararam que eventualmente, frequentemente ou sempre tomam decisões baseadas em experiências vividas ou intuição; e outros 16,70% nunca ou eventualmente tomam decisões baseadas em conhecimento técnico e na legislação pertinente. Estes dados demonstram uma nítida falta de capacitação dos integrantes das EGFC de TIC, havendo a necessidade de reformular a forma de nomeação para o desempenho da função, devendo estes agentes terem capacitação prévia.

As perguntas relativas às próximas constatações tiveram a finalidade de verificar a qualidade da fiscalização dos contratos. Apurou-se que 69,40% dos integrantes das EGFC não atualizam corretamente o histórico de gestão do contrato com as atividades de fiscalização; desses, 26,10% registram em outros meios (arquivo digital), contrariando tanto a Lei 8.666/1993 quanto a Lei 14.133/2021, as quais prescrevem que “o representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução contratual, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados” (BRASIL, 1993; 2021).

Constatou-se, ainda, que 52,80% das tratativas com a Contratada não são feitas totalmente através de meios oficiais e que 40,30% dos integrantes das EGFC em algum momento deixaram de se dirigir ao preposto formalmente, contrariando o previsto no art. 15, da IN 4 - SLTI/2014 que estabelece:

A Estratégia da Contratação será elaborada a partir da Análise de Viabilidade da Contratação e do Plano de Sustentação, contendo no mínimo: [...] g) definição de mecanismos formais de comunicação a serem utilizados para troca de informações entre a contratada e a Administração (SLTI, 2014).

Estas últimas constatações demonstram a falta de conhecimento quanto a execução das atividades de gestão e fiscalização. A falta de capacitação para exercer a função de gestor ou fiscal de contrato contraria as orientações expressas do TCU. O Acórdão 2.960/2006 - TCU determina que “designe, para fiscalizar a execução dos contratos, servidores ocupantes de cargos da área técnica ou administrativa que realmente tenham condições de desempenhar tal mister” (TCU, 2006).

O bloco do survey seguinte teve o objetivo de verificar os principais problemas que podem interferir na execução dos trabalhos dos integrantes das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC da UGE CITEx. A grande tônica das respostas foi quanto a dificuldades passadas pelos integrantes das diversas EGFC dos CITEx. Pode-se inferir que conciliar os trabalhos diários com os de fiscalização de contratos, o que foi caracterizado como acúmulo de funções, é a maior dificuldade das equipes de gestão e fiscalização e, também, o desconhecimento técnico para avaliar a qualidade dos serviços prestados e se os mesmos estão em conformidade com o licitado e contratado.

Finalizando, foi apurado que 43,10% dos entrevistados declararam grande dificuldade de adaptação à atividade de fiscalização de contrato, por ser completamente diferente da sua área de formação, e que os trabalhos administrativos não são atrativos, tendo uma preferência para os trabalhos técnicos. Sabe-se que a maioria dos quadros da UGE CITEx é de formação técnica, o que nos leva a crer ser possível que os aspectos relacionados à maturidade e a adaptação aos processos burocráticos sejam divergentes às características das suas áreas de formação, levando à conseqüente falta de afinidade dos entrevistados com as funções administrativas. Esses aspectos estão relacionados às características da geração Y, que se sentem motivados realizando aquilo que “gostam” (ALENCAR, 2019).

Nesta senda, os fatores extrínsecos que interferem com o processo de gestão e fiscalização apurados pelo estudo são: divergência entre integrantes das EGFC com a área requisitante/fiscalizadora e a área administrativa da UGE CITEx, acúmulo das atribuições, inexperiência para realizar a fiscalização contratual, desconhecimento técnico e falta de

capacitação. Os fatores intrínsecos identificados foram: desinteresse pelos trabalhos administrativos e exercício de atividades alheias à área de formação do agente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso do Centro Integrado de Telemática do Exército (CITEx) teve o objetivo geral de fazer a análise da Gestão de Contratos de TIC desta Organização Militar. Para a consecução do objetivo foi proposto investigar os fatores influenciadores do processo de gestão e fiscalização de contratos de TIC e compreender o perfil dos seus agentes envolvidos. Desta forma, o referencial teórico abordou os principais tópicos sobre a temática, buscando, principalmente, estudos vinculados à administração pública, à administração militar e à solução de TIC.

Como visto, o uso da TIC pela administração pública brasileira envolve questões relacionadas a vários aspectos, entre os quais se destacam: legislação, pessoas, motivação, estruturas, processos, fornecedores, conhecimento e, sobretudo, capacidade de liderança. A articulação desses fatores permitirá que os recursos investidos nos bens e serviços de TIC respondam adequadamente às aspirações do Gestor Público e ao bem comum.

Pelo apurado, afere-se que significativa porcentagem das ações de fiscalização na UGE CITEx são executadas de forma equivocadas, necessitando adequação as normas vigentes. As evidências demonstraram a necessidade de mecanismos mais apurados para que as intenções do Chefe do CITEx, previstas no Plano de Gestão do CITEx, sejam efetivamente cumpridas.

A atribuição de executar e fiscalizar essas ordens está no nível dos gestores, que são os líderes do processo, aos quais cabem a execução efetiva das ações e o compliance da execução. Para isso, deve ser construído e sustentado um sistema de governança de TI adequado nos moldes dos Objetivos de Governança e Gestão propostos pela ITIL.

Ao término da análise das evidências, é possível afirmar que as premissas iniciais do estudo bibliográfico se confirmaram, com as evidências apontando que a gestão de contratos de TIC é dependente do alinhamento de 6 (seis) fatores: habilidade, vontade, capacidade, governança, gestão e liderança.

No nível fundamental do processo encontram-se: habilidade de fazer, que está relacionado à capacitação e conhecimento do processo de gestão e fiscalização; capacidade de fazer, que está relacionado aos fatores higiênicos que dificultam a realização do processo; e o querer fazer, que se relaciona à motivação e à atitude de realizar o processo.

Partindo-se da concepção do estudo, somente com a intercessão dos fatores habilidade, capacidade e querer, tornam-se possíveis ter condições favoráveis para que o processo de gestão contratual seja conduzido adequadamente.

Após a consolidação do nível fundamental, o uso adequado dos conceitos de governança, gestão corporativa e governança de TI trará qualidade ao processo. A sustentação do compliance do processo será induzida, principalmente, pelas boas práticas dos frameworks ITIL e COBIT os quais agregarão valor ao processo de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC.

Analisando o último fator do Modelo Conceitual, nada será possível ou pouco será produtivo sem a adequada atuação das lideranças dos diversos níveis. É possível inferir que o fator liderança é o principal guia do processo de gestão e fiscalização de contratos de TIC, tendo em vista que as lideranças: implementarão o plano de capacitação, verificando a sua efetividade; induzirão os meios e o ambiente necessário para a execução do processo, manipulando os fatores extrínsecos e intrínsecos com o objetivo de remover as causas de insatisfação dos integrantes das EGFC e melhorando o desempenho; e tem o dever de identificar os fatores desencadeadores da desmotivação, manipulando-as e atuando na motivação e atitude dos seus liderados.

Analisando os aspectos jurídicos observados no estudo, existem várias oportunidades de melhoria no processo, devendo-se alinhar a forma e o conteúdo dos processos de gestão e fiscalização de contratos aos normativos jurídicos, às orientações da AGU e aos julgados do TCU, com o risco dos agentes da administração envolvidos e os integrantes da EGFC serem responsabilizados pelas falhas contratuais e possíveis danos causados à União.

Os achados desta pesquisa poderão fornecer subsídios, conhecimentos e ferramentas para tornar a gestão contratual das soluções de TIC da UGE CITEx mais adequada, evitando possíveis danos à APF, bem como podendo fomentar pesquisas e discussões complementares.

É possível afirmar que os aspectos observados para as contratações de solução de TIC do CITEx estende-se a qualquer outro ente Público ou até mesmo Privado e, ainda, com pequenas modificações de alinhamento à legislação poderão ser usados para balizar a fiscalização das contratações não TIC.

Para futuros estudos, sugere-se verificar as funcionalidades do Portal do Comprasnet Contratos e o seu uso no processo de gestão contratual.

6. REFERÊNCIAS

ALENCAR, Elane Mendes Nunes de. **Avaliação do impacto da gestão de recursos humanos na performance em organizações logísticas da Marinha do Brasil**. 2019. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <<https://repositorio.ual.pt/handle/11144/4383>>. Acesso em: 05 nov. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ERA/IEC 38500:2018 Governança corporativa de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ERA/IEC 38505-1 Governança da TI Parte 1: Aplicação da ABNT NBR ERA/IEC 38500 à governança de dados**. Primeira edição. 22.01.2020.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. Os estilos de liderança nas organizações. **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação—Universidade do Vale do Paraíba**, 2010. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2022.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5ª Edição revisada. Editora da UFSC, Florianópolis, 2002.

BRANCO, Cláudio Souza Castello & DA CRUZ, Cláudio Silva. **A prática de governança corporativa no setor público federal**. *Revista do TCU* 127. Maio/Ago 2013. Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/85>>. Acesso em: 26 ago. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

BRASIL. Lei N.º [8.666, de 21 de junho de 1993](#). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

BRASIL. Decreto N.º 9.507, de 21 de setembro de 2018. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União.

BRASIL. Lei N.º [14.133, de 1º de abril de 2021](#). Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa N.º 1 SGD/ME, de 4 de abril de 2019, versão compilada março/2021. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal.

CAMPOS, Evaldo Fortunato. **Capacitação dos Fiscais de Contrato no Âmbito da 9ª Região Militar (RM); 2018; Monografia; (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão em Administração Pública) - Centro Universitário do Sul de Minas; Orientador: Guaracy Silva; Disponível em:**
<<http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3153/1/EVALDO%20FORTUNATO.pdf>>.
Acesso em: 21 abr. 2019.

CARVALHO, Marco. **Liderança Técnica em Contexto Militar**. 2012. Disponível em:
<<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/12370>>. Acesso em: 22 abr. 2022.

COSER, Tiago. **Governança de tecnologia da informação para reduzir problemas de agência no nível operacional**. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 17, n. 3, p. 112-145, set./dez. 2017. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1188/801>>.
Acesso em: 31 jan. 2022.

COUGO, Paulo Sérgio. **ITIL, guia de implantação**. Rio de Janeiro: GEN LTC, 2012. E-book. (1 recurso online). ISBN 9788595153578. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788595153578>>. Acesso em: 5 jan. 2022.

CRUZ, Cláudio Silva da. **Governança de TI e conformidade legal no setor público: um quadro referencial normativo para a contratação de serviços de TI**. Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2008. Disponível em:
<<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-de-ti-e-conformidade-legal-no-setor-publico-um-quadro-referencial-normativo-para-a-contratacao-de-servicos-de-ti.htm>>.
Acesso em: 1º set. 2021

CRUZ, Felipe. **A Matriz “Competência X Vontade” como Ferramenta para Gestão de Equipes**. 2016. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/matriz-compet%C3%A2ncia-x-vontade-como-ferramenta-para-gest%C3%A3o-cruz-pmp>>. Acesso em 25 fev. 2022.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 21, p. 200-221, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/read/a/KZmhT4JL9DvdctJht4zTThv/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 22 abr. 2022.

DOS SANTOS, Diogo Finardi; DE PAULA, Liamar Mayer. **Alinhando a governança de TI com os negócios: um estudo entre COBIT® e ITIL**. Revista de Tecnologia Aplicada, v. 5, n. 3, p. 16-26, 2017. Disponível em: <<http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1004/495>>. Acesso em: 10 jan. 2022.

DURAND, Thomas. **Forms of incompetence**. In: Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management. 1998. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/34347349/Forms_of_Incompetence.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2022.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Enap. **Planejamento da Contratação de Soluções de TIC, Módulo 1, Conceitos Básicos sobre Contratação de TIC**. 2020. Diretoria de Educação Continuada. SAIS - Área 2-A - 70610-900 - Brasília, DF. Disponível em: <<file:///C:/Users/OD/Downloads/M%C3%B3dulo%201%20-%20Por%20que%20estudar%20contrata%C3%A7%C3%B5es%20de%20TIC.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2020.

FREITAS, Natália Rodrigues Silva de. **Melhores práticas para gestão de TI nas empresas**. 2013. Disponível em: <<http://dspace.mackenzie.br/handle/10899/209>>. Acesso em: 10 jan. 2022.

LANDSBERG, Max. **The Tao of coaching: Boost your effectiveness at work by inspiring and developing those around you**. Profile Books, 2015. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=dzKVBgAAQBAJ&pg=GBS.PT66.w.1.0.89_75>. Acesso em: 15 dez. 2021.

LÍDER. In: Michaelis, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Editora Melhoramentos Ltda. 2022. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/nglêsr-brasileiro/l%C3%Adder/>>. Acesso em: 26 fev. 2022.

LUNARDI, Guilherme Lerch; DOLCI, Pietro Cunhah; MAÇADA, Antônio Carlos Gastaud & BECKER, João Luiz. **Análise dos mecanismos de governança de TI mais difundidos entre as empresas brasileiras**. 2013. Revista ALCANCE Eletrônica. ISSN: 1983-716X. v. 21; n. 01 Jan./Mar.-2014 Doi: alcance.v21n1. p46-76. Disponível em:

<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/31080/000648959.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 24 maio 2021.

Ministério da Defesa (MD). Exército Brasileiro. Centro Integrado de Telemática do Exército (CITEx). **Plano de Gestão do CITEx 2022-2025**. Dezembro de 2021.

MURILLO, Francisco Manuel Piedras. **La evolución de los estilos directivos en los directores de hoteles españoles de Meliá Hotels International S.A.** 2012. Disponível em: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/14897/V_MASTER_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 16 fev. 2022

NETO, João Souza; DE CARVALHO, Laura Estela Madeira. **A avaliação da governança de TI da administração pública sob a ótica dos princípios da governança corporativa.** **REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO**. Brasília 71 (especial – 3): 345 – 374. Dez. 2020. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4426/2854>>. Acesso em: 1º set. 2021

Secretária de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa N° 4, de 11 de setembro de 2014**. IN - SLTI 4/2014. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal. (Redação dada pela Instrução Normativa N° 2, de 12 de janeiro de 2015). Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/legislacao/IN42014Completa.pdf>>. Acesso em: 16 de abr. 2022.

SILVA, Yuri Ghobad da. **Motivação na administração pública: peculiaridades e estratégias na visão de servidores gestores e geridos em uma fundação pública vinculada ao Ministério da Educação.** 2019. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/2591?mode=full>>. Acesso em: 24 fev. 2022.

TOURINHO, Artur Chaves. **A relação entre produtividade do trabalho e capacitação: um estudo de caso nas Organizações Militares do Sistema de Telemática do Exército Brasileiro.** 2011. Dissertação apresentada como requisito final do Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial da Fundação Getulio Vargas. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9284/Artur Chaves Tourinho.pdf?sequence=1](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9284/Artur_Chaves_Tourinho.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 28 de mar. 2020.

Tribunal de Contas da União – TCU. Acórdão 1558/2003 – Plenário. Processo N.º TC 008.693/2003-3. Data da Sessão: 15/10/2003. Assunto do processo: BENS E SERVIÇOS DE

INFORMÁTICA. Relator: Augusto Sherman. Disponível em:

<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/processo/*/NUMEROSOMENTENUMEROS%253A869320033/DTAUTUACAORDENACAO%2520desc%252C%2520NUMEROCOMZEROS%2520desc/0/%2520>. Acesso em: 30 set. 2021.

Tribunal de Contas da União – TCU. [Acórdão de Relação 2960/2006 - Primeira Câmara](#).

Processo [011.382/2002-7](#). Tipo de processo: Prestação de Contas (PC). Relator: Augusto Nardes. Disponível em: <<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/2.960%252F2006/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/2/%2520>>. Acesso em: 5 abr. 2020.

Tribunal de Contas da União – TCU. **Acórdão 299/2007-TCU-Primeira Câmara – TCU.**

Processo 014.252/2005-0. Tipo de processo: Prestação de Contas (PC). Relator: Valmir Campelo. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A299%2520ANOACORDAO%253A2007%2520COLEGIADO%253A%2522Primeira%2520C%252C%253%25A2mara%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520>. Acesso em: 16 abr. 2020.

Tribunal de Contas da União – TCU. [Acórdão 2308/2010 - Plenário](#). TC 000.390/2010-0.

Natureza: Relatório de Levantamento. Unidades: Órgãos e entidades diversos da administração pública federal **Disponível em:**

<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-1156420/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse>. Acesso em: 27 ago. 2019.

Tribunal de Contas da União – TCU. **Acórdão N.º 2507/2011 – TCU – Plenário. 2011 C. Grupo II – Classe I – Assunto: Recurso de Revisão. Assunto do processo: OF-218-01 - MD-EXERCITO - TOMADA DE CONTAS SIMPLIFICADA DO EXERCÍCIO DE 2000.** Relator: Ministro Valmir Campelo. Disponível em:

<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/CONSES/TCU_ATA_0_N_2011_39.pdf>. Acesso em: 16 set. 2021.

Tribunal de Contas da União. 2012. **Guia de boas práticas em contratação de soluções de tecnologia da informação: riscos e controles para o planejamento da contratação / Tribunal de Contas da União. – Versão 1.0.** – Brasília: TCU, 2012. 527 p. Disponível em:

<<https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=014966672901662145021:fl5apafnw0i&q=https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp%3FfileId%3D8A8182A24F0A728E014F0B22132B79D2&sa=U&ved=2ahUKewiC5PDIv97yAhX6ILkGHTUUDZUQFnoECAyQAQ&usq=AOvVaw0FvkVoDPhoAIO25NAsKITg>>. Acesso em: 30 ago. 2021

Tribunal de Contas da União – TCU. [Acórdão 10868/2018-Segunda Câmara](#). Data da sessão: 06/11/2018. Enunciado: O fiscal de contrato designado, caso entenda não possuir conhecimento técnico para exercer suas competências, deve alegar o fato ao seu superior em tempo hábil, para adoção das medidas pertinentes, sob risco de vir a responder por eventual prejuízo causado ao erário (art. 67, § 2º, da Lei 8.666/1993). Relator: ANA ARRAES. Área: Responsabilidade. Tema: Contrato administrativo. Subtema: Fiscal. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/favoritos/*/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc/2/%2520>. Acesso em: 21 abr. 2021.

Tribunal de Contas da União – TCU. 2019. [Acórdão 1079/2019 - Plenário](#). Sumário: *Diagnóstico das obras paralisadas. Identificação das principais causas e das oportunidades de melhoria. Recomendações. Monitoramento.* Relator: Vital do Rêgo. Disponível em: <<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/1119620181.PROC/%20/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0/%20?uuid=e62497d0-8152-11e9-acc9-c9d47db6992f>>. Acesso em: 16 set. 2021.

Tribunal de Contas da União – TCU. 2019 b. Acórdão 2973/2019-Segunda Câmara. Data da sessão: 30/04/2019. **Enunciado: O fiscal do contrato não pode ser responsabilizado caso não lhe sejam oferecidas condições apropriadas para o desempenho de suas atribuições.** Relator: ANA ARRAES. Área: Responsabilidade. Tema: Contrato administrativo. Subtema: Fiscal. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/favoritos/*/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc/2/%2520>. Acesso em: 21 abr. 2021.





VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2005.

VITÓRIO, Elias Ely Gomes. **Teorias de motivação de pessoas, aplicadas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas**. 2015. Tese de Doutorado. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13780>>. Acesso em: 10 mar. 2022.



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br