

idp

idn

MESTRADO PROFISSIONAL EM ECONOMIA

**ANÁLISE DA GESTÃO DE CONTRATOS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO:** ESTUDO DE CASO DO
CENTRO INTEGRADO DE TELEMÁTICA DO EXÉRCITO

MARCELO CAXIAS DE SOUZA

Brasília-DF, 2022

MARCELO CAXIAS DE SOUZA

**ANÁLISE DA GESTÃO DE CONTRATOS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: ESTUDO DE CASO DO
CENTRO INTEGRADO DE TELEMÁTICA DO EXÉRCITO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Linha de atuação: Governança da Tecnologia da Informação e Comunicação.

Orientadora

Professora Doutora Grace Ladeira Garbaccio

Brasília-DF 2022

MARCELO CAXIAS DE SOUZA

**ANÁLISE DA GESTÃO DE CONTRATOS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: ESTUDO DE CASO DO
CENTRO INTEGRADO DE TELEMÁTICA DO EXÉRCITO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Linha de atuação: Governança da Tecnologia da Informação e Comunicação.

Aprovado em 08 / 08 / 2022

Banca Examinadora

Prof. Dr. Guilherme Mendes Resende - Orientador

Prof. Dr. Alexandre Xavier Ywata de Carvalho

Profa. Dra. Marina Amaral Egydio de Carvalho

S729a Souza, Marcelo Caxias de
Análise da gestão de contratos de tecnologia da informação e
comunicação: estudo de caso do centro integrado de telemática do
exército / Marcelo Caxias de Souza. – Brasília: IDP, 2022.

246 p. : il. Color.
Inclui bibliografia.

Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Instituto Brasileiro de
Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Mestrado Profissional em
Economia, Brasília, 2022.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Mendes Resende.

1. Biblioteca de infraestrutura de tecnologia da informação (ITIL). 2.
Capacitação. 3. Gestão de tecnologia da informação e comunicação
(TIC). 4. Liderança. 5. Motivação. 6. Objetivos de controle para
informação e tecnologia relacionada (COBIT). I. Título.

CDD: 341.31

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa



DEDICATÓRIA

Aos meus amados filhos Eduardo e Ana Júlia, por compreenderem a minha ausência e à minha amada esposa Erica Sessa, por ter tido a paciência de ouvir as minhas teorias e devaneios e por ter contribuído para a exposição das ideias, eu TAMBÉM te amo!

┌

“Quanto a vocês peritos na lei”, disse Jesus, “ai de vocês também! porque sobrecarregam os homens com fardos que dificilmente eles podem carregar, e vocês mesmos não levantam nem um dedo para ajudá-los”

(LUCAS, 11:46).

“O comandante deve exigir de seus subordinados a máxima dedicação ao serviço. Por outro lado, deve estar atento aos seus problemas e oferecer apoio nas dificuldades”

(MD, 2011).

└

RESUMO

O uso da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) pela Administração Pública brasileira envolve questões que vão muito além da tecnologia, com riscos e desafios relacionados a vários aspectos, tais como: legislação, pessoas, estruturas, processos, fornecedores, capacidade de liderança e, sobretudo, conhecimento. Tais aspectos devem ser articulados para que os recursos investidos nos bens e serviços de TIC de fato respondam adequadamente às aspirações do Gestor Público e do bem comum. Neste sentido, levantamentos realizados em 2019 nos Contratos de TIC na Unidade Gestora Executora Centro Integrado de Telemática do Exército (UGE CITEx) conduziram a análise da 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. O presente estudo teve como objetivo investigar os fatores que influenciam o processo de gestão e de fiscalização dos contratos de TIC da UGE CITEx, compreender o perfil dos agentes envolvidos no processo e propor ações para identificar e implementar oportunidades de melhorias. Com o objetivo de responder o problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, 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-chaves: Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação (ITIL); Capacitação; Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC); Liderança, Motivação; Objetivos de Controle para Informação e Tecnologia Relacionada (COBIT).

ABSTRACT

The use of Information and Communication Technology (ICT) by the Brazilian Public Administration involves issues that go far beyond technology, with risks and challenges related to various aspects, such as: legislation, people, structures, processes, suppliers, leadership capacity and, above all, knowledge. Such aspects must be articulated so that the resources invested in ICT goods and services actually respond adequately to the aspirations of the Public Manager and the common good. In this meaning (sense), surveys carried out in 2019 in the ICT Contracts at the Executing Management Unit Centro Integrado de Telemática do Exército (EMU CITEEx) led to the analysis of the possibility that the management of ICT contracts, in their technical and administrative contexts, were deficient, which may cause problems in the execution of the contract and, therefore, bringing potential damages to the Union. The present study aimed to investigate the factors that influence the management and inspection process of ICT contracts at EMU CITEEx, understand the profile of the agents involved in the process and propose actions to identify and implement opportunities for improvement. In order to answer the research problem and achieve the proposed objectives, the single case study was chosen as a 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: Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT); Information Technology Infrastructure Library (ITIL); Leadership; Management of Information and Communication Technology (ICT); Motivation; Training.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC Defesa	Autoridade Certificadora de Defesa
ABOP	Associação Brasileira de Orientação Profissional
APF	Administração Pública Federal
APO	<i>Align, Plan, and Organize</i>
AT	Ambiente tecnológico
BAI	<i>Buid, Acquire, and Implement</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
CCTA	<i>Central Computer and Telecommunications Agency</i>
CGCFEx	Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército
CISM	<i>Certified Information Security Manager</i>
CITEx	Centro Integrado de Telemática do Exército
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
COBIT	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i>
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations</i>
CSI	<i>Continual Service Improvement</i>
CTA	Centro de Telemática de Área
CT	Centro de Telemática
DA	Divisão Administrativa
DC	Desenvolvimento de competências
DCT	Departamento de Ciência e Tecnologia
DCiber	Defesa Cibernética
Div	Divisão
DPMs	Depósitos Primários da Marinha
DSS	<i>Deliver, Service, and Support</i>
EAD	Ensino à Distância

EE	Estabelecimento de Ensino
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
EDM	<i>Evaluate, Direct and Monitor</i>
EDP	<i>Electronic Data Process</i>
EDPAA	<i>Electronic Data Processing Auditors Association</i>
EDSAC	<i>Eletronic Delay Storage Automatic Calculator</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ESAF	Escola de Administração Fazendária
FA	Forças Armadas
FO	Formação
GRH	Formação do capital humano
IEFEx	Instituto de Economia e Finanças do Exército
IN	Instrução Normativa
IoT	<i>Internet of Things</i>
ISACA	<i>Information Systems Audit and Control Association</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITGI	<i>IT Governance Institute</i>
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
MB	Marinha do Brasil
ME	Motivação extrínseca
MEA	Monitor, Evaluate, and Assess
MD	Ministério da Defesa
MI	Motivação intrínseca
MRP	Manufacturing Resource Planning
N.º	Número
OD	Ordenador de Despesas
OET	Objetivo Estratégico de Telemática
OECT	Objetivo Estratégico de Ciência e Tecnologia
OGC	<i>Office of Government Commerce</i>
OM	Organização Militar

OMDS	Organização Militar Diretamente Subordinada
PO	<i>Performance organizacional</i>
PMBok	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
RH	Recursos humanos
SEF	Secretaria de Economia e Finanças
SEC2Ex	Sistema Estratégico de Comando e Controle do Exército
SECEX	Sistema Estratégico de Comunicações do Exército
SCMIS	<i>Supplier and Contract Management Information System</i>
Sisp	Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação
SisMC2	Sistema Militar de Comando e Controle
SisTEX	Sistema de Telemática do Exército
SOX	<i>Sarbanes-Oxley</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
TED	Termos de Execução Descentralizadas
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UGE	Unidade Gestora Executora

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Relação entre governo e gestão	46
Figura 2 Objetivos de governança e gestão	57
Figura 3 Níveis crescentes de capacidade e as características gerais	61
Figura 4 Níveis crescentes de maturidade e as características gerais	62
Figura 5 Supplier Management Process	75
Figura 6 Correlação entre governança em liderança e governança em processos de TI	89
Figura 7 Modelos de estrutura de competência	91
Figura 8 Matriz Competência/Vontade (Skill/Will)	95
Figura 9 Posição desejada do coachee	96
Figura 10 Modelo Conceitual da Pesquisa	107
Gráfico 1 Nível de Escolaridade dos integrantes da EGFC entrevistados	114
Gráfico 2 Universo dos integrantes da EGFC entrevistados	114
Gráfico 3 Desempenho de outra atividade ou função	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Sistema de Governança segundo COBIT 2019	59
Quadro 2 Teorias de Liderança	85
Quadro 3 Premissas do estudo	103
Quadro 4 Percepção de mudanças ocorridas nos processos de gestão e fiscalização de contratos de TIC nos últimos 12 meses.	126
Quadro 5 Execução adequada dos processos de fiscalização de contrato de TIC.	128
Quadro 6 Oportunidades de melhoria no processo de gestão e fiscalização de contrato de TIC.	129
Quadro 7 Sugestões de melhoria no processo de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC.	130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1

Quantidade de contratos sob a gestão dos integrantes das EGFC TIC titulares
 **115**

Tabela 2

Quantidade de contratos sob a gestão dos integrantes das EGFC TIC substitutos
 **115**

Tabela 3

Relação do desempenho da função com conhecimento
 **118**

Tabela 4

Levantamento da oportunidade de aprendizagem e desempenho na função
 **119**

Tabela 5

Desempenho dos integrantes das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC
 **121**

Tabela 6

Principais problemas que podem interferir na execução dos trabalhos dos integrantes das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC
 **123**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1 PROBLEMA.....	23
1.2 PREMISSAS	25
1.3 OBJETIVOS.....	25
1.4 JUSTIFICATIVAS	25
1.5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	25
1.5.1 Plano de Gestão do SisTEx.....	26
1.5.2 Princípios e Valores Institucionais do SisTEx.....	27
1.5.3 Diretrizes do Chefe do CITEx	27
1.5.4 Previsão quanto à Capacitação de Recursos Humanos	28
1.5.5 Previsão ao combate à fraude e corrupção	28
1.5.6 Diretriz internalização de processos ITIL	29
2. REFERENCIAL TEÓRICO	32
2.1 EVOLUÇÃO DA LEGISLAÇÃO E NORMATIVOS DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS.....	32
2.1.1 Evolução da legislação.....	32
2.1.2 Evolução da IN N.º 1/2019	35
2.2 GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATO DE TIC	38
2.3 CONCEITOS FUNDAMENTAIS	45
2.3.1 Governança Corporativa.....	45
2.3.2 Gestão.....	47
2.3.3 Governança de TI.....	48
2.4 FRAMEWORKS DE GESTÃO DE TI	52
2.4.1 Control Objectives for Information and Related Technology - COBIT®	53
2.4.1.1 Histórico do COBIT	54
2.4.1.2 Aplicação do COBIT	57
2.4.1.2.1 Objetivos de governança e gestão	58
2.4.1.2.2 Componentes do Sistema de Governança de TI.....	60
2.4.1.2.3 Nível de capacidade.....	62
2.4.1.2.4 Níveis de Maturidade de Áreas de Foco	63
2.4.2 Information Technology Infrastructure Library – ITIL.....	64
2.4.2.1 Histórico do ITIL.....	64

SUMÁRIO

2.4.2.2 Biblioteca ITIL	69
2.4.2.2.1. Estratégia de Serviço	70
2.4.2.2.2. Design de serviços	70
2.4.2.2.3. Transição de serviço	70
2.4.2.2.4. Operação de serviço	71
2.4.2.2.5. Melhoria de serviço continuada	71
2.4.2.2.6 Gestão de fornecedores	71
2.5 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	80
2.5.1 Teoria X e Y de Douglas McGregor (1960)	81
2.5.2 Teoria da Fixação de Metas/Objetivos de Edwin Locke (1960)	81
2.5.3 Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow (1963)	82
2.5.4 Teoria dos dois Fatores de Frederick Herzberg (1959)	82
2.5.5 Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom (1997)	84
2.5.6 Teoria da Necessidade de Realização de David McClelland (1961)....	84
2.6 TEORIAS DE LIDERANÇA.....	85
2.6.1 Impacto do comportamento da liderança no resultado institucional .	89
2.7 ESTILOS DE GESTÃO DA MOTIVAÇÃO	91
2.7.1 Modelo de estrutura de competência	91
2.7.2 Matriz Skill x Will	94
2.8 ESTUDOS ANTERIORES	98
2.8.1 Estudo de Tourinho (2011)	98
2.8.2 Estudo de Campos (2018)	100
2.8.3 Estudo de Alencar (2019)	101
2.9 CONCLUSÃO PARCIAL	104

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	107
3.2 OBJETIVOS	107
3.3 CLASSIFICAÇÃO DESTA PESQUISA.....	108
3.4 MÉTODO	108

SUMÁRIO

3.5 HIPÓTESE.....	109
3.5.1 Modelo Conceitual proposto pela Pesquisa	109
3.6 COLETA DE DADOS.....	110
3.6.1 Universo e amostra.....	111
3.6.2 Tratamento dos dados	112
3.6.3 Erro amostral	112
3.7 LIMITAÇÕES.....	112

4. RESULTADOS..... 115

4.1 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO N.º 1.....	115
4.1.1 Perfil dos integrantes das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC da UGE CITEEx.	115
4.1.2 Capacitação e formação dos integrantes das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC da UGE CITEEx.	119
4.1.3 Desempenho dos integrantes das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC	122
4.1.4 Principais problemas que podem interferir na execução dos trabalhos dos integrantes das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC.....	124
4.2. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO N.º 02.....	126
4.2.1 Participantes do Questionário N.º 2.....	126
4.2.2 Percepção de mudanças ocorridas nos últimos 12 meses.....	127
4.2.3 Aspectos adequados que influenciam o desenvolvimento da atividade de fiscalização de contrato de TIC da UGE	129
4.2.4 Oportunidades de melhoria no desenvolvimento da atividade de gestão e fiscalização de contrato de TIC.....	131
4.2.4 Contribuição do estudo	132
4.3 PROCESSO GERENCIAMENTO DE FORNECEDORES.....	134

5. DISCUSSÃO 136

5.1 DEPENDÊNCIAS DOS FATORES.....	136
5.2 PERFIL DOS INTEGRANTES DAS EGFC DE TIC DA UGE CITEEX.....	137

SUMÁRIO

5.3 CAPACITAÇÃO DOS INTEGRANTES DAS EGFC DE TIC DA UGE CITEX	139
5.4 TOMADA DE DECISÃO DOS INTEGRANTES DAS EGFC DE TIC DA UGE CITEX.....	141
5.5 DESEMPENHO DA FUNÇÃO DOS INTEGRANTES DAS EGFC DE TIC DA UGE CITEX	142
5.6 FATORES QUE INTERFEREM NO DESEMPENHO DA FUNÇÃO OS INTEGRANTES DAS EGFC DE TIC DA UGE CITEX.....	146
5.7 NÍVEL DE MATURIDADE DO PROCESSO GERENCIAMENTO DE FORNECEDORES.....	149
5.8 OPORTUNIDADE DE MELHORIAS NA UGE CITEX.....	150
6. CONCLUSÃO	153
REFERÊNCIAS.....	158
APÊNDICES	187



1



1

INTRODUÇÃO

Anualmente, os entes federativos impulsionam de 10 a 15% do PIB nacional, o que representa mais do que R\$ 74 bilhões anuais (NOHANA, 2021). Deste montante, segundo dados disponíveis no Portal da Transparência, o Governo Federal firmou no ano de 2020 contratos que totalizam a quantia de R\$ 35,54 bilhões, 19,50% deste valor destinado ao Ministério da Defesa. Segundo o Site CIO¹, o Governo federal empenhou no mesmo ano o valor de R\$ 2,5 bilhões em contratos de solução de Tecnologia da Informação (TI). Neste mesmo período, o CITEx firmou 68 contratos de solução de Tecnologia da Informação e comunicação (TIC), totalizando a monta de aproximadamente R\$ 25 milhões.

Segundo a empresa Gartner², em comparação com o ano de 2021, os governos aumentarão seus gastos no ano de 2022 em 8,4% com serviços de TI e em 12% com *software*, resultando cerca de US\$ 203 bilhões e US\$151 bilhões respectivamente, estimando-se, ainda, que os gastos no setor em TI atingirão um total de 557,3 bilhões de dólares no ano de 2022.

“Assim, é evidente a relevância que as aquisições de bens e contratações de serviços de TIC têm para o Executivo Federal” (Enap, 2020, p. 6), fazendo das soluções de TIC um assunto de grande importância para a administração pública brasileira, o qual requer atenção das instâncias de controle público (CRUZ, 2011).

Por via de consequência, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) leciona que “considerando o princípio constitucional da eficiência, é necessário que todo esse gasto resulte em benefícios reais para a sociedade, sendo papel do governo usar sua competência regulatória para evitar fraudes, desperdícios e sobrepreços” (Enap, 2020, p. 7).

¹ Fórum de eventos e conteúdo de tecnologia, disponível em: <<https://cio.com.br/noticias/governo-federal-contratou-r-25-bilhoes-em-ti-em-2020>>. Acesso em: 26 maio 2021.

² Fórum de eventos e conteúdo de tecnologia, disponível em: <<https://itforum.com.br/noticias/ao3-investe-r-15-milhoes-em-startup-portuguesa-de-beneficios-swood/>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

Observa-se, desta forma, que as contratações de serviços de TIC pelo Executivo Federal exercem relevante papel para administração dos entes públicos e movimenta, ainda, a economia do País (Enap, 2020).

Por evidente, segundo Parreira (2018), a contratação de soluções de TI pelos órgãos públicos brasileiros é um processo complexo e burocrático que visa ao atendimento das necessidades do negócio da organização contratante, buscando-se alinhar a estratégia do negócio à legislação brasileira.

Desta forma, a TI é considerada um ativo crítico e estratégico para organizações, públicas e privadas, configurando-se “como um recurso capaz de suportar o negócio das empresas, proporcionando agilidade, mobilidade e suporte à tomada de decisão” (AFFELDT & VANTI, 2009, p. 1), e representando uma proporção significativa das despesas de recursos financeiros e humano de uma organização (ABNT, 2018).

O *IT Governance Institute* - ITGI (2005) destaca que desempenho contratual não é o mesmo que prestação de um bom serviço. Tendo isto em consideração, temos que o estudo apresentado pelo ITGI indica que menos de um terço dos provedores se preocupam com a percepção do usuário sobre os serviços prestados. Neste sentido, sendo o Estado brasileiro um prestador de serviços, fica obrigado a executá-los com a qualidade adequada (BRANCO et al., 2013).

O ITGI (2005) também indica que a única maneira de garantir uma consistência da prestação de serviços de TI é ter boa governança da terceirização³, implementando uma abordagem que regule e auxilie uma interface entre cliente e fornecedor, demandando mecanismos de controle específicos (CRUZ, 2011).

No contexto de gestão de contratos, foram encontrados alguns estudos relacionados a contratos administrativos, tanto para organizações públicas, estudados por Cardoso (2006), Medeiros (2014),

³ “Governança da terceirização é o conjunto de responsabilidades, papéis, objetivos, interfaces e controles necessários para antecipar as mudanças e gerenciar a introdução, manutenção, desempenho, custos e controle de serviços fornecidos por terceiros. É um processo ativo que o cliente e o fornecedor devem adotar para prover uma abordagem comum, consistente e efetiva, que identifique as informações necessárias, os relacionamentos, os controles e as “responsabilidades” dos *stakeholders* de ambas as partes” (ITGI, 2005, tradução nossa)

Lima (2017) e Kinczeski (2018), quanto para as organizações privadas, por Fernandes (2017).

Foram obtidos, ainda, outros estudos relacionados à contratação de TIC, estudos realizados à administração pública por Carvalho (2009), Cruz (2011), Barbosa (2015) e Raharjana (2018), podendo ser citados também, na administração privada, os estudos de Lunardi et al (2014), Costa (2015) e Fernandes (2021).

Alguns destes 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)*. O ITIL e o COBIT destacam-se pela linguagem comum de amplo entendimento entre os envolvidos com a governança de TI, havendo grande aceitação em todo o mundo, sendo os mais difundidos entre as empresas brasileiras (MAGALHÃES, 2007), (CRUZ, 2008) e (DOS SANTOS et al, 2016).

Outros estudos demonstram, ainda, influências 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) e Kinczeski (2018); liderança, comprometimento e a sobrecarga de trabalho nos julgados do TCU (2011 b, 2018 e 2019 a); motivação por Ribas (2011), Alencar (2019) e Silva (2019); e competência por Durand (1998).

1.1 PROBLEMA

No intuito de fazer a análise do *compliance*⁴ 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)⁵ CITEx não possuíam capacitação para realizar

⁴ A palavra “*compliance*” vem do verbo em inglês “*to comply*”, em tradução livre significa estar ou agir de acordo com, estar em conformidade a um conjunto de regras ou um pedido. No ambiente corporativo, está relacionada à conformidade ou à integridade corporativa.

⁵ UGE - Unidade Orçamentária ou administrativa investida do poder de gerir recursos orçamentários e financeiros, próprios ou sob descentralização.

a gestão e fiscalização⁶ 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)⁷.

Em consequência, após a execução do plano de capacitação, em meados de 2020, todos os fiscais de contratos de TIC encontravam-se capacitados no estágio setorial de gestão de contratos administrativos. Naquela ocasião, não existia curso específico para gestão e fiscalização de TIC, o qual foi instituído em 2021 na Enap.

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 Registros⁸ (Livros de Fiscalização), verificando os requisitos previstos na Instrução Normativa Secretário de Governo Digital do Ministério da Economia N.º 1, de 1º de abril de 2019 (IN SGD/ME N.º 1/2019), quando concluiu que alguns requisitos previstos nessa Instrução Normativa (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.

⁶ O art. 30, da IN SGD/ME 01/2019 prescreve que “a fase de gestão do contrato visa acompanhar e garantir a adequada prestação dos serviços e o fornecimento dos bens que compõem a solução de TIC durante todo o período de sua execução.” (BRASIL, 2019)

⁷ IEFEx - Instituição de Educação Superior, de Extensão e de Pesquisa responsável pela capacitação do efetivo militar em diversas áreas, incluindo gestão de contratos e, ainda, palestras temáticas.

⁸ Para acompanhar e garantir a adequada execução do objeto contratado tanto a Lei 8.666/93, quanto a Lei 14.133/2021 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).

1.2 PREMISSAS

Diante das constatações iniciais, tem-se a premissa que o uso dos frameworks ITIL e COBIT, a carência de capacitação e conhecimento, o tempo disponível à fiscalização e o acúmulo de trabalhos, a falta de afinidade com as atividades administrativas e, principalmente, a atuação das lideranças são fatores que influenciam a qualidade da gestão dos contratos de TIC da UGE CITEx.

1.3 OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo investigar os fatores que influenciam o processo de gestão e de fiscalização dos contratos de TIC da UGE CITEx, compreender o perfil dos agentes envolvidos no processo e propor ações para identificar e implementar oportunidades de melhorias.

1.4 JUSTIFICATIVAS

As conclusões apresentadas neste estudo podem ajudar a preencher uma lacuna de conhecimento sobre a gestão e a fiscalização dos contratos de TIC nas Organizações Militares do Exército Brasileiro. Acredita-se que os resultados e as conclusões desta pesquisa poderão fornecer subsídios, conhecimentos e ferramentas de trabalho para os gestores de contratos, particularmente os de TIC, facilitando, assim, o trabalho realizado por aqueles profissionais que se dedicam à gestão das contratações e evitando possíveis danos à Administração Pública Federal (APF).

1.5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

O Centro Integrado de Telemática do Exército (CITEx) é um órgão de Apoio Setorial subordinado ao Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT)⁹, tendo como principal missão gerenciar a

⁹ O Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT) é o Órgão de Direção Setorial do Comando do Exército que tem a missão de entregar soluções científico-tecnológicas necessárias à implementação de capacidades à Força, em conformidade com as políticas, os planejamentos e as diretrizes estratégicas do Exército. Disponível em: < <http://www.dct.eb.mil.br/historia>>. Acesso em: 08 fev. 2022.

infraestrutura física e lógica de tecnologia de informação e comunicação (TIC) do Sistema de Informação do Exército (SINFOEx), oferecendo e garantindo alta disponibilidade da hospedagem de sistemas corporativos e do Sistema Estratégico de Comando e Controle do Exército (SEC²Ex).

O CITEx 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 TI¹⁰ ou TIC, extrapolando por vezes os muros da caserna, entregando capacidade de TIC para outros entes públicos (MD, 2021).

Até o final do exercício financeiro de 2021, a Unidade Gestora Executora (UGE) CITEx realizava a sua execução financeira e de outras três Organizações Militares (OM): 7º Centro de Telemática de Área (7º CTA), Autoridade Certificadora de Defesa (AC Defesa) e Centro de Desenvolvimento de Sistemas (CDS).

Para atingir seus objetivos, o CITEx possui sob seu comando 12 (doze) Organizações Militares Diretamente Subordinadas (OMDS), os Centros de Telemática de Área (CTA), os Centros de Telemática (CT) e um Destacamento Técnico de Tecnologia da Informação (DTTI), distribuídas por todo território brasileiro, as quais são responsáveis por operacionalizar as estratégias e as diretrizes do Chefe do CITEx nas suas áreas de atuações. Estas OMDS, junto com o próprio CITEx, constituem o Sistema de Telemática do Exército (SisTex) (MD, 2021).

1.5.1 Plano de Gestão do SisTex.

Para a consecução dos seus objetivos e com a finalidade de ter um instrumento capaz de atender ao alinhamento com os planejamentos realizados pelo Ministério da Defesa (MD), pelo Exército Brasileiro (EB) e pelo Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT), e visando, ainda, atender às Diretrizes do Comandante do Exército, mediante a efetivação, na parte que couber, das atividades previstas no Plano Estratégico do Exército (PEEx) e no Plano de Gestão do DCT/ODS, o CITEx atualizou no final de 2021 o Plano de Gestão do SisTex, o qual tem a previsão de ficar em vigor até 2025 (MD, 2021).

¹⁰ "A capacidade de TI é compreendida como a habilidade de entregar soluções e recursos suportando a estratégia de negócios e o modelo operacional de uma organização." (NOVELLI, 2021, p. 28)

1.5.2 Princípios e Valores Institucionais do SisTEX

No Plano de Gestão do SisTEX estão previstos os Princípios Constitucionais da APF: “legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”; e os Princípios e Valores do Exército: “hierarquia, disciplina, dever, lealdade, probidade, camaradagem, confiança, patriotismo, civismo, fé na missão do exército, amor à profissão, espírito de corpo, aprimoramento técnico-profissional, coragem e integridade” (MD, 2021, p. 10).

Os Princípios e Valores do SisTEX são: foco no trabalho em equipe; melhoria contínua dos métodos e técnicas adotados nos serviços de TIC prestados às OM do EB; cooperação com os demais órgãos públicos (federais, estaduais e municipais); consideração do impacto ambiental decorrente das atividades de TIC, de forma a evitá-lo, minimizá-lo ou mitigá-lo; valorização do mérito e da ética; valorização dos recursos humanos; ética; excelência; transparência; comprometimento com a missão e os objetivos organizacionais; foco no resultado; foco na agregação de valor para os usuários; efetividade; competência técnico-profissional; aprimoramento organizacional continuado; e integridade (MD, 2021).

1.5.3 Diretrizes do Chefe do CITEx

Dentre as diversas diretrizes do Chefe do CITEx previstas no Plano de Gestão do SisTEX, para o estudo, destacam-se:

[...] Garantir a autonomia técnica como elemento de identidade profissional dos militares do SisTEX, relativa à capacidade de julgamento e decisão nos diversos processos técnicos e administrativos, dentro de cada área de especialização. Da mesma forma, o contraponto fundamentado deve ser incentivado.

A disseminação das melhores práticas para a prestação de serviços de Tecnologia da Informação, como por exemplo o **Control Objectives for Information and Related Technology** (COBIT®) e o **Information Technology Infrastructure Library** (ITIL) [...] (MD, 2021, p. 13, grifo nosso)

1.5.4 Previsão quanto à Capacitação de Recursos Humanos

O Plano de Gestão do SisTEx prevê a necessidade de capacitação, o que engloba as capacidades administrativas, gerenciais, técnicas e operacionais indispensáveis ao exercício de todos os cargos previstos nas OM do Sistema. O mesmo estabelece, ainda, que os agentes da administração devem estar habilitados a proporcionar o adequado apoio às atividades finalísticas, disponibilizando serviços internos e garantindo a qualidade final dos produtos e serviços adquiridos, segundo requisitos e critérios preestabelecidos (MD, 2021).

Nesta seção do Plano de Gestão, o Chefe do CITEEx dispensa especial atenção à capacitação dos agentes da administração substitutos, com vistas a evitar soluções de continuidade indesejáveis durante os afastamentos dos agentes titulares, bem como à capacitação continuada das Equipes de Fiscalização de Contratos, devendo priorizar cursos e estágios oferecidos de forma gratuita e na modalidade a distância pelo Instituto de Economia de Finanças do Exército (IEFEx), pela Enap e pelo Tribunal de Contas da União (MD, 2021).

1.5.5 Previsão ao combate à fraude e corrupção

Apesar de tacitamente ser praticada por todos os integrantes do Sistema de Telemática do Exército, a versão anterior do Plano de Gestão não possuía a diretriz quanto ao combate à fraude e corrupção. Na oportunidade de sua atualização, o Chefe do CITEEx chamou a atenção de todos os agentes da administração do Sistema para que fossem observadas as boas práticas da APF:

O SisTEx, como responsável pelos principais projetos de infraestrutura de TIC do Exército, deve ter especial atenção com o risco de fraude e corrupção, devendo ser considerado nas etapas iniciais de elaboração das atividades ou processos, para que medidas preventivas sejam concebidas desde a origem, fortalecendo a gestão da ética, dos controles preventivos, da transparência e da *accountability*¹¹.

¹¹ “A ideia contida na palavra *accountability* traz implicitamente a responsabilização pessoal pelos atos praticados e explicitamente a exigente prontidão para a prestação de contas, seja no âmbito público ou no privado” (PINHO, 2009, p. 5).

A primeira linha de defesa será composta pelos controles internos operacionais dos diversos gestores sobre suas atividades, sendo responsáveis pelas atividades de conformidade (integridade/compliance), implementando medidas de controle preventivas, detectivas e corretivas nos processos sob sua responsabilidade e mantendo um controle interno efetivo.

Os gestores devem identificar, avaliar e controlar os riscos de fraude e corrupção, contribuindo para melhorar o cumprimento das diretrizes do Ch CITEx e assegurando que as atividades desenvolvidas sejam compatíveis com os Objetivos Estratégicos de Telemática (MD, 2021, p. 17).

1.5.6 Diretriz internalização de processos ITIL

A Diretriz Internalização de Processos ITIL teve como finalidade definir os procedimentos relativos ao funcionamento do Sistema de Telemática do Exército (SisTEx), com foco na internalização padronizada dos processos na prestação dos Serviços de TI, os quais estão definidos no Catálogo de Serviços do SisTEx, tendo como base as boas práticas preconizadas pela Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação, *Information Technology Infrastructure Library* versão 3 (ITIL V3) (MD, 2019).

No escopo dessa uniformização, foram definidos procedimentos para implantar, monitorar e criar condições para evolução dos processos ITIL no SisTEx, baseados no Livro II do Planejamento Estratégico Organizacional do CITEx, tendo como objetivos: definir os procedimentos para a gestão do ciclo de vida, do conjunto de processos em funcionamento e os processos a serem implantados nos CTA/CT; compor Grupo de Trabalho; estruturar fases para a internalização dos processos dos ciclos de vida; definir cronograma; e atribuir papéis e responsabilidades (MD, 2019).

Os trabalhos de Internalização de Processos ITIL iniciaram-se em 05 de novembro de 2019, data da assinatura da Diretriz. Os processos foram divididos em duas prioridades de implantação, sendo 07 processos de 1ª Prioridade, que já foram implantados, e 08 processos de 2ª prioridade, em implantação.

Como escopo do processo, foi levado em consideração o ciclo de vida dos processos ITIL V3, que possui 26 processos, dos quais foram priorizados para Internalização 15 processos, a saber: gerenciamento financeiro, gerenciamento de relacionamento com o negócio,

gerenciamento de capacidade, gerenciamento de continuidade de serviços de TI, gerenciamento de disponibilidade, **gerenciamento de fornecedor**, gerenciamento de segurança da informação, gerenciamento de nível de serviço, gerenciamento de configuração e ativo de serviços, gerenciamento de liberação e implantação, gerenciamento de mudança, cumprimento de requisições, gerenciamento de incidentes, gerenciamento de problemas, e processo de melhoria em 7 (sete) etapas (MD, 2019).

Dentre os 15 processos de Internalização, destaca-se o processo Gerenciamento de Fornecedor, o mais pertinente ao objetivo desta dissertação, sendo um dos assuntos a serem aprofundados no capítulo dedicado aos processos ITIL. Ressalta-se que este processo está em implantação por fazer parte da 2ª prioridade na Diretriz de Internalização dos Processos ITIL no SisTEx, tendo como prazo de implantação até o final de julho de 2022, sendo avaliados após essa data.



2

REFERENCIAL TEÓRICO

Será apresentado, a seguir, o embasamento teórico dos principais elementos que compõem a gestão de contratos de TIC: evolução da legislação de contratações de TIC, governança corporativa, governança de TI, *Frameworks* de gestão de TI e componentes de gestão.

2.1 EVOLUÇÃO DA LEGISLAÇÃO E NORMATIVOS DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS.

2.1.1 Evolução da legislação

No modelo de *accountability*, este sendo utilizado no duplo sentido de controle e aprimoramento, tanto na exigência do alcance das metas estabelecidas quanto na conformidade às regras definidas *ex-ante* e na detecção de problemas *ex-post*, para a sua correção, faz-se necessário o conhecimento das normas para atingir os objetivos estabelecidos e a agregar valor público¹² (MARTINS, 2014).

Dessarte, considerando que o número de regramento que se aplica às contratações de soluções de TIC é grande, é improvável conseguir conhecê-los na sua totalidade, de forma que o estudo contínuo da legislação e da jurisprudência faz-se necessário para que cada integrante das equipes de planejamento, contratação e gestão contratual envolvidos no processo de aquisição de solução de TIC tenham uma visão estruturada e embasada. Adicionalmente, ninguém pode se escusar de cumprir a lei alegando o seu desconhecimento (BRASIL, 1942).

Neste sentido, os Princípios Fundamentais da APF e sua estrutura estão previstos no Decreto-Lei N.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, que dispõe no seu art. 10º que “a execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada”, “[...] recorrendo,

¹² “Valor público constitui o componente mais direcionador do processo de governança, indicando o “que” deve ser gerado, “para que” e “para quem”, sendo, portanto, uma combinação equilibrada de meios e fins, esforços e resultados, requisitos e aspirações, racionalidade instrumental e substantiva” (MARTINS, 2014, p. 130).

sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato” [...] (BRASIL, 1967); este dispositivo “procura reduzir o risco de superdimensionamento do Estado e admite o mecanismo da execução indireta de atividades acessórias, mais tarde batizado de terceirização” (Enap, 2020, p. 7).

No contexto da Reforma do Estado, promovida a partir de 1990, (BRESSER PEREIRA, 1998), em julho de 1997, o Decreto N.º 2.271 dispôs sobre a contratação de serviços pela APF, possibilitando a execução indireta das atividades acessórias aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade, estando entre elas a informática.

A tese é a da necessidade de redução do tamanho da máquina pública, com o objetivo de aumentar a sua governança (CRUZ, 2008). “[...] Reformas que os neoliberais em um certo momento imaginaram que teriam como resultado o Estado mínimo [...]” (BRESSER PEREIRA, 1998, p. 1).

Neste diapasão, o Decreto N.º 9.507, de 21 de setembro de 2018, estabeleceu os serviços que preferencialmente seriam objeto de execução indireta mediante contratação, o que o art. 2º, da Portaria N.º 443, de 27 de dezembro de 2018, procurou atender definindo os serviços que seriam preferencialmente objeto de execução indireta, estando previstos os serviços de telecomunicações, tecnologia da informação e prestação de serviços de informação (BRASIL, 2018).

Os Princípios Fundamentais, previstos no art. 6º, do Decreto-Lei 200/1967, são os mesmos lecionados pelo francês Jules Henri Fayol (1841-1925), fundador da Teoria Clássica da Administração, que apresenta como funções básicas da administração: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (BRASIL, 1967) e (DE SOUZA, 2011).

Nesta senda, o controle é uma das atividades da administração federal primordial e fundamental para a consecução dos seus objetivos, devendo ser exercido em todos os níveis e em todos os órgãos, particularmente pela chefia, pelos órgãos próprios de cada sistema e pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria (BRASIL, 1967).

Di Pietro (2007, p. 670) leciona que a finalidade do controle é assegurar que a administração atue pelos princípios do ordenamento jurídico. Entende-se como controle dos atos administrativos o poder-

dever de vigilância, orientação e correção exercido pela APF, diretamente ou por meio de órgãos especializados sobre a atividade administrativa. Este controle deve ser abrangente e não restrito somente a monitoração, fiscalização e correção dos atos praticados pela administração, devendo englobar também todos os fatos ilegais, inoportunos ou inconvenientes para o interesse coletivo, assegurando que a atuação do administrador público, dos contratos firmados e do uso do bem público sejam em conformidade com o ordenamento jurídico e seus princípios impostos (COSTA, 2021).

Cardoso (2019, p. 17) afirma que “apesar do aporte legal que subsidia o processo de aquisição de TIC, é comum haver divergência entre o que foi planejado e a efetiva execução do contrato”. As condições estipuladas no escopo e nos artefatos do processo podem gerar várias incertezas e ocasionar diversos riscos para a execução contratual, acarretando sérios conflitos e podendo gerar problemas para a instituição (CARDOSO, 2019).

Desta forma, 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 (CF/88): “[...] 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).

Neste âmbito, os principais ordenamentos que estabelecem critérios para gestão das contratações públicas são as Leis 8.666/1993 e 14.133/2021, conferindo à Administração o dever-poder de fiscalizar a execução dos seus contratos, preveem 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).

É neste contexto que Campos (2018, p. 3) afirma que “a correta execução das obrigações contratuais dependerá diretamente da ação

fiscalizadora efetiva do representante designado para exercer essa função”.

A Lei 14.133/2021 é uma evolução da Lei 8.666/1993, constituindo um novo marco a consolidar importantes procedimentos, sobretudo no âmbito do uso de tecnologias da informação e de controle social, que devem facilitar, na prática, a condução dos certames. No que se refere ao recebimento do objeto contratado e a gestão contratual, não houve grandes modificações ou evolução nesse novo ordenamento.

2.1.2 Evolução da IN N.º 1/2019

Segundo a Enap (2020), as contratações de TIC têm algumas características específicas, devido a fatores que as tornam mais complexas que as contratações de produtos em geral, as quais foram citadas:

I - A escolha da melhor solução de TIC para um problema de negócio depende de interpretação precisa da demanda, aliada ao conhecimento técnico das alternativas viáveis.

II - Uma solução de TIC comumente envolve tecnologias, padrões e boas práticas, cuja compreensão em geral necessita conhecimento específico.

III - A contratação de um bem ou serviço de TIC precisa estar alinhada aos padrões, estratégias e políticas de TIC do governo e da instituição contratante.

IV - A solução desejada precisa adequar-se ao ambiente computacional da instituição. Essa adequação envolve questões complexas, relacionadas, por exemplo, à compatibilidade, interoperabilidade e capacidade de hardware, sistemas e comunicação.

V - Não raro, uma solução de TIC desejada não basta para atender a demanda da área solicitante, sendo necessário realizar outras iniciativas ou contratações para viabilizar sua implantação.

VI - Contratações de TIC não raro envolvem uma variedade de padrões técnicos, normativos e gerenciais que exigem a participação de especialistas para mitigar o risco de insucesso (Enap, 2020, p.14).

Por ter características diferentes, é justificado que solução de TIC tenha uma Instrução Normativa específica para regular sua gestão.

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 APF.

Recomendar à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que, a partir das diretrizes expostas na seção III do voto antecedente e nos Acórdãos deste Tribunal, sobretudo os de número 667/2005, 2.103/2005, 2.171/2005 e 2.172/2005, todos do Plenário, elabore um modelo de licitação e contratação de serviços de informática para a Administração Pública Federal e promova a implementação dele nos diversos órgãos e entidades sob sua coordenação mediante orientação normativa [...] (TCU, 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, dispondo sobre o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação 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*¹³ e pelos projetos mais populares de gestão de TI à

¹³ O termo *framework* dentro de ambientes computacionais pode ser entendido como uma moldura, armação, estrutura ou arcabouço no desenvolvimento de

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”¹⁴, 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), Instrução Normativa - 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).

Devido à sua importância, destaca-se o Quadro Referencial Normativo¹⁵, um compêndio relativo a contratações de TI de forma estruturada, que se encontra disponível no portal do TCU.

Todo esse movimento, que resultaria na criação da Instrução Normativa - SLTI N.º 4, de 19 de maio de 2008, logo foi aprimorado, vindo a evoluir para a Instrução Normativa - SLTI N.º 4, de 12 de novembro de 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 Instrução Normativa 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. Afere-se da norma que para os entes integrantes do Sisp é imperativa a sua

aplicações que contêm uma funcionalidade genérica, ou ainda como um conceito ou conjunto de conceitos utilizados para a resolução de um determinado problema (DEGHI, 2014).

¹⁴ 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=2ahUKEwiC5PDlv97yAhX6ILkGHTUUDZUQFnoEC>>.

¹⁵ Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/>>.

aplicação, enquanto para os órgãos integrantes da APF ela é optativa (TCU, 2012).

Após nova atualização, a Instrução Normativa datada do ano de 2014 (IN 4/2014) foi revogada pela IN SGD/ME N.º 01/2019, que disciplinava o processo de contratação de soluções de TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sisp. Na sequência, a IN 1/2019 foi compilada com mais duas atualizações: Instrução Normativa SGD/ME N.º 202, de 18 de setembro de 2019, e Instrução Normativa SGD/ME N.º 31, de 23 de março de 2021.

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).

Observa-se, desta forma, que a teoria, a prática de contratação e a gestão dos processos de TIC evoluíram durante curto período de tempo junto com a evolução do seu diploma legal.

O caderno da Enap (2020) esclarece que até a publicação da IN SGD/ME N.º 1/2019 havia dificuldades de interpretação sobre a aplicabilidade da IN SEGES/MP N.º 5/2017 em contratações de TIC, o que já ocorria anteriormente com as IN 04 e 02 da SLTI, uma vez que em suas respectivas épocas estas normas gerais foram subsidiárias às normas de contratações de TIC (Enap, 2020).

2.2 GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATO DE TIC

Entre a relação de Agência e *accountability* e, ainda, dos princípios do *compliance*, (MARTINS & MARINI, 2014) e (BOVENS et al, 2014) o art. 67 das Normas para Licitações e Contratos da Administração Pública 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).

Outros estudos demonstram que o ambiente de controle deve existir em todas as organizações, níveis e funções, tendo como objetivo a identificação de situações, visando à redução dos riscos e o aumento da eficiência dos processos (Intosai, 2007). Desta forma, De Almeida (2009) conclui que a fiscalização contratual é um dos relevantes temas da gestão pública sendo um verdadeiro “Calcanhar de Aquiles” da execução dos contratos. Esta atividade ocorre após a adjudicação e homologação do contrato, sua administração bem-sucedida garante que as metas e objetivos sejam alcançados (NIGP, 2020).

Neste contexto, o art. 70, da CF/88, 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 (CF/88).

Sendo o Estado Brasileiro um prestador de serviços, fica obrigado a executá-los com a qualidade adequada, a fim de atender ao interesse público e não aos seus próprios interesses ou de outrem. Para isso, a alta administração nas instituições públicas recebe autoridade sobre recursos, estrutura e pessoal necessários para alcançar o resultado, sendo necessários mecanismos de governança para que a alta administração atue para o atingimento dos objetivos (BRANCO et al, 2013).

Neste diapasão, 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).

O art. 67 da Lei N.º 8.666/1993, ainda em vigor, e o art. 117 da Lei 14.133/2021, tratam e normatizam o tema fiscalização de contratos, sem definir, claramente, as atribuições dos integrantes de uma equipe de fiscalização do contrato, sequer é definido ou previsto o gestor contratual.

Gestão e fiscalização de contrato são conceitos distintos, que não podem ser confundidos, conquanto guardem intrínseca relação. A gestão se desenvolve de maneira geral e mais ampla no que se refere

ao gerenciamento dos contratos, sendo um serviço administrativo propriamente dito, enquanto a fiscalização é mais pontual, exercida necessariamente por um ou mais representantes da Administração da área técnica e administrativa, realizada no decorrer da execução dos serviços terceirizados (ALVES, 2004) e (KINCZESKI, 2018).

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.

No contexto de contratações públicas, Kinczeski (2018, p. 2) alerta que a “gestão e fiscalização contratual deficiente tem potencial para causar danos ao erário e desperdícios de recursos públicos”, havendo o risco de que a Administração e os servidores nomeados para fiscalizar o objeto contratado, por ação regressiva, tenham de responder subsidiariamente pela inexecução das obrigações contratuais.

Desta forma, o ambiente de controle deve existir em todas as organizações, níveis e funções, tendo como objetivo a identificação de situações, visando à redução dos riscos e o aumento da eficiência dos processos (INTOSAI, 2007).

Neste contexto, para atender efetivamente às necessidades da sociedade, observa-se do poder público a preocupação com o tema. Conforme o art. 17º, da Portaria SEGES/ME N.º 8.678/2021, compete ao órgão ou entidade, quanto à gestão dos contratos:

- I - Avaliar a atuação do contratado no cumprimento das obrigações assumidas, baseando-se em indicadores objetivamente definidos, sempre que aplicável;
- II - Introduzir rotina aos processos de pagamentos dos contratos, incluindo as ordens cronológicas de pagamento, juntamente com sua memória de cálculo, relatório circunstanciado, proposições de glosa e ordem bancária;
- III - Estabelecer diretrizes para a nomeação de gestores e fiscais de contrato, com base no perfil de competências previsto no art. 14, e **evitando a sobrecarga de atribuições**;
- IV - Modelar o processo sancionatório decorrente de contratações públicas, estabelecendo-se, em especial, critérios objetivos e isonômicos para a determinação da dosimetria das

penas, com fulcro no § 1º do art. 156 da Lei N.º 14.133, de 1º de abril de 2021;

V- Prever a implantação de programas de integridade pelo contratado, de acordo com a Lei N.º 12.846, de 1º de agosto de 2013, na hipótese de objetos de grande vulto, e para os demais casos, quando aplicável; e

VI - Constituir, com base no relatório final de que trata a alínea "d" do inciso VI do § 3º do art. 174 da Lei N.º 14.133, de 1º de abril de 2021, base de dados de lições aprendidas durante a execução contratual, como forma de aprimoramento das atividades da Administração (ME, 2021, grifo nosso)

Anteriormente, o art. 10º, do Decreto N.º 9.507/2018, definia a gestão e fiscalização da execução dos contratos como o conjunto de ações que objetivam:

I - Aferir o cumprimento dos resultados estabelecidos pela contratada;

II - Verificar a regularidade das obrigações providenciárias, fiscais e trabalhistas; e

III - prestar apoio à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente para a formalização dos procedimentos relativos a repactuação, reajuste, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, aplicação de sanções, extinção dos contratos, entre outras, com vistas a assegurar o cumprimento das cláusulas do contrato a solução de problemas relacionados ao objeto (BRASIL, 2018).

Especificamente para os contratos de TIC, a Instrução Normativa SGD/ME 01/2019, que dispõe sobre o processo de contratação de soluções de TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (Sisp) do Poder Executivo Federal, 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 (BRASIL, 2019).

As previsões dessas atribuições estão previstas na IN 01/2019 (BRASIL, 2019), 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, podendo ter o auxílio de terceiros ou de empresa especializada, desde que justificado. Seguem as atribuições dos membros da EGFC:

Gestor do Contrato – servidor com atribuições gerenciais, preferencialmente da Área Requisitante da solução, designado para coordenar e comandar o processo de gestão e fiscalização da execução contratual, não podendo acumular nenhum outro papel na Equipe de Fiscalização do Contrato:

- a) encaminhamento formal de demandas à contratada;
- b) manutenção do Registro Histórico, contendo registros formais de todas as ocorrências positivas e negativas da execução do contrato, por ordem histórica;
- c) encaminhamento das demandas de correção à contratada, sendo permitida a delegação aos fiscais do contrato;
- d) encaminhamento de indicação de glosas e sanções para a Área Administrativa;
- e) autorização para faturamento, com base nas informações produzidas no Termo de Recebimento Definitivo, a ser encaminhada ao preposto da contratada; e
- f) encaminhamento à Área Administrativa de eventuais pedidos de modificação contratual (BRASIL, 2019).

Fiscal Técnico do Contrato – servidor representante da Área de TIC, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar tecnicamente o contrato:

- a) confecção e assinatura do Termo de Recebimento Provisório quando da entrega do objeto constante na Ordem de Serviço ou de Fornecimento de Bens;
- b) avaliação da qualidade dos serviços realizados ou dos bens entregues e justificativas, a partir da aplicação das listas de verificação e de acordo com os critérios de aceitação definidos em contrato, em conjunto com o Fiscal Requisitante do Contrato;
- c) identificação de não conformidade com os termos contratuais, em conjunto com o Fiscal Requisitante do Contrato;
- d) verificação da manutenção das condições classificatórias referentes à pontuação obtida e à habilitação técnica, em conjunto com o Fiscal Administrativo do Contrato;
- e) encaminhamento das demandas de correção à contratada, caso disponha de delegação de competência do Gestor do Contrato;
- f) confecção e assinatura do Termo de Recebimento Definitivo, com base nas informações produzidas no recebimento provisório, na avaliação da qualidade dos serviços realizados ou dos bens entregues e na conformidade e aderência aos termos contratuais, em conjunto com o Fiscal Requisitante do Contrato;

- g) apoio ao Fiscal Requisitante do Contrato na verificação da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação;
- h) verificação de manutenção das condições definidas nos Modelos de Execução e de Gestão do contrato, em conjunto com o Fiscal Requisitante do Contrato; e
- i) apoio ao Gestor do Contrato na manutenção do Registro Histórico (BRASIL, 2019).

A fiscalização técnica da execução contratual deve, preferencialmente, ser atribuída a militar ou servidor civil que detenha formação ou familiaridade com o objeto fiscalizado (da área de TIC), indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar tecnicamente o contrato, evitando-se o excesso na eventual acumulação de vários contratos sob a responsabilidade do mesmo fiscal.

Fiscal Requisitante do Contrato de Solução de Tecnologia da Informação (TI) – representante da Área Requisitante, indicado para fiscalizar o contrato do ponto de vista de negócio funcional da solução de TIC:

- a) avaliação da qualidade dos serviços realizados ou dos bens entregues e justificativas, a partir da aplicação das listas de verificação e de acordo com os critérios de aceitação definidos em contrato, em conjunto com o Fiscal Técnico do Contrato;
- b) identificação de não conformidade com os termos contratuais, em conjunto com o Fiscal Técnico do Contrato;
- c) encaminhamento das demandas de correção à contratada, caso disponha de delegação de competência do Gestor do Contrato;
- d) confecção e assinatura do Termo de Recebimento Definitivo, com base nas informações produzidas no recebimento provisório, na avaliação da qualidade dos serviços realizados ou dos bens entregues e na conformidade e aderência aos termos contratuais, em conjunto com o Fiscal Técnico do Contrato;
- e) verificação da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação, com apoio do Fiscal Técnico do Contrato;
- f) verificação de manutenção das condições definidas nos Modelos de Execução e de Gestão do contrato, em conjunto com o Fiscal Técnico do Contrato; e
- g) apoio ao Gestor do Contrato na manutenção do Registro Histórico (BRASIL, 2019).

Fiscal Administrativo do Contrato – servidor representante da Área Administrativa, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar o contrato quanto aos aspectos administrativos:

- a) verificação de aderência aos termos contratuais;
- b) verificação da manutenção das condições classificatórias referentes à pontuação obtida e à habilitação técnica, em conjunto com o Fiscal Técnico do Contrato;
- c) encaminhamento das demandas de correção à contratada, caso disponha de delegação de competência do Gestor do Contrato;
- d) verificação das regularidades fiscais, trabalhistas e previdenciárias para fins de pagamento;
- e) apoio ao Fiscal Requisitante do Contrato na verificação da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação; e
- f) apoio ao Gestor do Contrato na manutenção do Registro Histórico (Livro de Fiscalização de Contrato) (BRASIL, 2019).

Fiscal Setorial do Contrato – responsável pelo acompanhamento da execução do contrato nos aspectos técnicos, quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas da sede.

Os problemas de inconformidades podem ser comuns a qualquer tipo de contrato, cabendo à EGFC zelar para a sua boa execução, atentando ao previsto nos termos editalícios, nos planos de execução e gestão, que estão previstos no Termo de Referência ou Projeto Básico.

Dentre as inconformidades encontradas no processo de fiscalização de contratos, é possível citar diversos apontamentos do Tribunal de Contas da União sobre essas falhas, que podem trazer riscos desnecessários para a administração:

- Falta de capacitação da equipe de Gestão e Fiscalização de Contratos, falta de plano anual de capacitação, falta de um programa continuado de capacitação do Servidor Público que assume as funções de fiscal de contratos, ausência de conhecimento técnico (COSTA, 2021) e (TCU, 2011 a, e 2018);
- Deficiência de processo de gestão de riscos (TCU, 2011 a);
- Condições inapropriadas para o desempenho da função de fiscal de contrato (TCU, 2019 b);
- Acúmulo de atribuições no cargo, dificultando as atividades de fiscalização, gerando a falta de tempo hábil suficiente para o desempenho das funções confiadas ao servidor (TCU, 2018 e 2011 a);

Indução ou pressão ao erro (TCU, 2010 a);
 Falta de anotações em registro próprio de todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato, bem como processos desorganizados (TCU, 2006 a, e 2009);
 Falta de segregação dos papéis e responsabilidades dos envolvidos na contratação, porquanto atividades de gestão e fiscalização devam ser realizadas por agentes administrativos distintos, o que favorece o controle e a segurança do processo (TCU, 2014);
 Celebração de aditivos referentes a contratos com prazo de vigência expirado (AGU, 2013);
 Falta de designação formal de representante da Administração para acompanhamento da execução e fiscalização de contratos e instrumentos congêneres (TCU, 2013); e
 Falha de gestão e fiscalização do objeto contratado: falta de efetividade no acompanhamento do objeto contratado, atesto de serviços em quantitativos acima do previsto, prática de atesto "à distância", contratos mal geridos, ineficiência na fiscalização e deficiência no controle de qualidade (TCU, 2009, 2011 a, 2012 b, 2013 b, e 2019 a).

2.3 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

2.3.1 Governança Corporativa

Define-se governança como um conjunto de ações de monitoramento e de incentivos que visam a assegurar, de forma institucionalizada, uma relação de Agência¹⁶ e *accountability*, em que os objetivos estabelecidos nas aquisições e os interesses do cidadão sejam preservados pelo agente público (BRASIL, 2018 e 2021).

O ordenamento jurídico brasileiro define que a “governança corporativa” representa o conjunto de práticas de gestão que buscam maximizar o resultado empresarial e proteger os direitos dos *stakeholders*¹⁷, com transparência e equidade (BRASIL, 2016).

Neste contexto, a discussão sobre governança corporativa e responsabilidade fiscal ganhou maior interesse no meio empresarial e

¹⁶ Define-se relação de Agência como a “delegação de responsabilidade transferida por parte dos consorciados a um representante ou, ainda, quando esse representante delega outra pessoa para desempenhar algum serviço em nome dele” (MARTINS, 2020, p. 96).

¹⁷ Qualquer pessoa, entidade ou sistema que afeta ou é afetado pelas atividades de uma organização. Partes interessadas (IBCG, 2015).

destaque em uma série de publicações em decorrência de fraudes em relatórios financeiros e consequente quebra de grandes empresas estadunidenses (LUNARDI et al., 2014).

Desta forma, o ambiente organizacional, surgido a partir do desenvolvimento e crescimento do mercado, da vantagem competitiva, da necessidade das empresas se destacarem no mercado, da necessidade de transparência, independência e prestação de contas, fez com que ocorresse uma estrutura que colaborasse com um melhor desenvolvimento no ambiente organizacional e corporativo de uma organização, qual seja, a Governança Corporativa. Desta forma, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015) a define como:

Sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015, p. 20).

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015) foi desenvolvido, primariamente, com foco em empresas. Contudo, foi utilizado no texto do Código a palavra “organização” com o objetivo de tornar o documento mais abrangente e adaptável a outros tipos de organização, como as do terceiro setor, as cooperativas, as estatais, os órgãos governamentais, entre outros.

Segundo Deghi (2014, p. 125) o “conceito de governança corporativa surgiu pela necessidade de se estabelecerem políticas para a empresa que pudessem ser ajustadas a um meio competitivo, mas que a mantivessem justa e consistente com seus objetivos”, podendo ser definida como conjunto de mecanismos ou princípios que regem o processo decisório dentro de uma organização, estabelecidos para que seja possível governar uma empresa, contribuindo para sua permanência no mercado.

O Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados do TCU (2020) define governança pública organizacional como:

Aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas (TCU, 2020, p. 13).

O conceito é derivado da governança corporativa, o qual foi delineado e adotado pelo TCU com o propósito de apoiar a melhoria do desempenho das organizações públicas jurisdicionadas e melhorar o desempenho da organização para a geração de valor. Segundo o Referencial do TCU, “todas as práticas de governança servem para criar contextos favoráveis à entrega dos resultados esperados pelos cidadãos, com sustentabilidade” (TCU, 2020, p. 16).

2.3.2 Gestão

Enquanto a governança tem função direcionadora, a gestão é dotada de função realizadora, sendo a responsável por planejar a forma mais adequada de implementar as diretrizes estabelecidas pela governança, executar os planos e fazer o controle de indicadores e de riscos, estando suas atividades básicas definidas em três verbos: planejar, executar e controlar (TCU, 2020), conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Relação entre governança e gestão.



Fonte: Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados do TCU (TCU, 2020, p. 15).

Desta forma, é possível afirmar que a gestão é responsável pelo **como fazer**, se relacionando com atividades de planejar, executar, controlar e agir, estando o objetivo na eficiência do processo. Já a governança é responsável pelo **que fazer**, se relacionando com as atividades de avaliar, direcionar e monitorar, estando seu objetivo alinhado com a efetividade do processo (BRASIL, 2016).

Neto (2020, p. 8) afirma que “políticas e planos são entregues pela governança à gestão e esta, por sua vez, entrega desempenho e conformidade, monitorada pela governança”, atuando com demandas e entregas, numa troca contínua, sua execução está sob a responsabilidade do conselho e da alta administração das empresas (TAVARES, 2013).

2.3.3 Governança de TI

Todas as organizações produzem e usam dados, cuja maior parte são armazenados eletronicamente nos sistemas de TI, sejam em sistemas físicos ou virtuais (ABNT, 2020, p. 7). À luz dessa transformação, “a informação e tecnologia (I&T) tornaram-se cruciais no suporte, sustentabilidade e crescimento das organizações” (NETO & MACEDO, 2021 ebook).

É evidente que a TI passou a desempenhar um relevante papel no ciclo de vida da informação das empresas (etapas de criação, manipulação e descarte da informação), nos negócios e tomadas de decisão (REIS, 2015). Neste contexto, “mesmo sendo um tópico de

pesquisa relativamente novo a governança de TI surge como um meio de justificar e, principalmente, otimizar os investimentos realizados em tecnologia” (LUNARDI et al., 2014, p. 49).

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.

Assim, a governança de TI atua na criação de controles para que o ambiente computacional seja o mais transparente possível perante seus *stakeholders*. Deve-se considerar uma série de processos e procedimentos tendo em vista tais controles e transparência – não de uma forma qualquer, mas por um meio que todos conheçam e que possa ser rastreado quando necessário (DEGHI, 2014 p. 124).

Nesse cenário, não é mais possível que a alta administração delegue, ignore ou evite decisões relacionadas à TI, “na maioria dos setores e indústrias, tais atitudes agora não são aceitas” (NETO & MACEDO, 2021 ebook).

Analisando pelo prisma da segurança das informações, todo o tráfico de dados gerado pela TI tornou-se mais sensível a interferência maliciosa, sendo cada vez mais complexa a sua gestão, de forma que é necessário que sua administração seja profissional. Assim, a Governança de TI se torna o “braço direito” da Governança Corporativa e, conseqüentemente, das organizações, fazendo o alinhamento da TI ao negócio. “Naturalmente a definição de Governança de TI reflete os conceitos da Governança corporativa” (TCU, 2010 b, p. 2).

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). A “aplicação da Governança em uma organização altera toda sua

estrutura existente, os setores passam a trabalhar com metas e regras, principalmente a TI” (FREITAS, 2013, p. 12).

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. É desta forma que desponta a Governança de TI, garantindo que os investimentos realizados em TI auxiliem as organizações a agregar valor aos negócios.

Por evidente, a implantação da Governança de TI é de responsabilidade do conselho e da alta administração das empresas e tem como objetivo o gerenciamento correto dos recursos, o aprimoramento dos controles internos e dos riscos envolvidos, garantir a excelência e qualidade dos processos recorrentes, destacando-se como uma governança que interfere no desempenho da organização, assumindo assim papel estratégico dentro da mesma (ITGI, 2005), (FREITAS, 2013) e (NETO et al., 2020).

Para Lunardi et al. (2014) a questão sobre como implementar a Governança de Tecnologia da Informação vem intrigando tanto os executivos quanto os acadêmicos, conforme apresentado a seguir:

A simples elaboração de um modelo não significa necessariamente que a governança de TI esteja funcionando na organização. Dessa forma, estruturar e definir quais *frameworks* ou mecanismos de governança de TI devem ser implementados torna-se fundamental para que a organização possa gerenciar melhor os seus ativos de TI e, portanto, obter maior retorno a partir dos investimentos que vêm realizando (LUNARDI et al., 2014, p. 49).

Desta forma, 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 Tecnologia da Informação agregue valor ao negócio com riscos aceitáveis. Desta forma, fica a cargo dos executivos e da alta administração da instituição a responsabilidade por prover uma boa governança de TI (TCU, 2010 b). Neste contexto, o Ministro Aroldo Cedraz votou:

Governança de TI é o conjunto estruturado de políticas, normas, métodos e procedimentos destinados a permitir à alta administração e aos executivos o planejamento, a direção e o controle da utilização atual e futura de tecnologia da

informação, de modo a assegurar, a um nível aceitável de risco, eficiente utilização de recursos, apoio aos processos da organização e alinhamento estratégico com objetivos desta última. Seu objetivo, pois, é garantir que o uso da TI agregue valor ao negócio da organização. (Voto do Ministro Relator – Acórdão 2.308/2010 – Plenário) (TCU, 2010 b, pag. 33).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas, em sua NBR/ISO/IEC 38500:2018¹⁸, define Governança de TI como “o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI é dirigido e controlado”, estabelecendo ainda que “a boa governança de TI auxilia as estruturas de governanças a assegurarem a conformidade com as obrigações (regulamentares, legislativas, contratuais) quanto ao uso aceitável da TI” (ABNT, 2018, p. 9). A ABNT estabelece seis princípios que devem nortear a boa governança de TI e a consequente tomada de decisão: responsabilidade, estratégia, aquisição, desempenho, conformidade e comportamento humano (ABNT, 2018).

Da mesma forma que o TCU (2020), a ABNT (2012) definiu três atividades básicas para governança pública organizacional, resumidas nos três verbos: avaliar, direcionar e monitorar. A NBR/ISO/IEC 38500, versão de 2009, já previa as mesmas atividades, as quais foram consolidadas na versão vigente de 2018 (ABNT, 2009).

Assim, Dos Santos (2017, p. 2) demonstra que “a Governança de TI tem como objetivo capturar sua simplicidade, dar o direito para quem possa tomar decisões e a responsabilidade sobre elas, buscando os comportamentos desejáveis para a sua empresa.”

Da mesma forma que a gestão corporativa, a gestão de TI está alinhada ao controle e [gerenciamento](#) de políticas operacionais e tarefas dentro da organização em seu dia a dia, podendo ser conceituado como um processo de administração; suas principais responsabilidades são as tarefas de: planejar, construir, entregar e monitorar os processos e atividades definido pela diretoria de uma empresa.

Para que a gestão de TI seja efetiva, deve ser estabelecido um sistema amplo de rotinas de controle, permitindo à organização ter uma visão geral acerca das atividades técnicas desenvolvidas, possibilitando o gestor identificar as oportunidades de melhorias e

¹⁸ Norma referencial sobre governança corporativa de TI no Brasil, sendo aplicável a todas as organizações, sejam empresas públicas ou privadas (ABNT, 2018).

falhas, criando pontos de controle de qualidade, implementando as melhores práticas.

É neste sentido que os conceitos da Gestão de TI se associam ao alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, devendo cada organização ter sua própria forma de gerir sua TI (COSER, 2017).

2.4 FRAMEWORKS DE GESTÃO DE TI

O presente estudo apresentou nos tópicos anteriores as definições de governança, gestão corporativa e gestão de TI. Mesmo que sejam ligados a controle e monitoramento, possuem objetivos e formas de agir diferentes. Apenas aplicar os conceitos pode não ser suficiente para ter uma visão real dessas diferenças e não ter a geração de valor esperada.

Cruz (2008) infere em seu estudo que as organizações ao adotar e implementar um modelo para governança e controle de TI têm mais chances de reconhecer como a TI funciona, de entender e gerenciar os riscos e os benefícios associados à TI.

Como já mencionado anteriormente, existem vários modelos consagrados na área de informática para se conseguir a chamada governabilidade do ambiente computacional. Foi apresentado, também, que a Instrução Normativa - SLTI N.º 4/2008, antecessora da IN SGD/ME N.º 01/2019, que trata das contratações de solução de TIC, 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.

Os dois modelos de *frameworks* mais difundidos foram desenvolvidos especificamente para a gestão da infraestrutura de TI. Enquanto a ITIL está mais direcionada para a padronização e gestão de serviços, apresentando as boas práticas para a parte operacional, o COBIT® foca no relacionamento das áreas de negócio com a TI, se encaixando na parte tática e estratégica da governança de TI. Os dois modelos são tidos como referência e o caminho para uma governança de TI mais eficaz (COSER, 2017) e (DOS SANTOS, 2017).

O COBIT® na sua versão mais atual, COBIT® 2019, enfatiza o controle de diferentes processos em cinco grandes domínios (ISACA, 2018). Já o ITIL V3 apresenta cinco pontos (cinco livros), a serem considerados para um serviço do ambiente computacional, compondo um ciclo de vida do ITIL, de modo a garantir os níveis de serviços agrupados com os clientes internos e externos (OGC, 2011).

Nesse cenário, a contribuição central da pesquisa de Lunardi et al. (2014, p. 71) foi a “identificação e a descrição dos principais mecanismos de governança de TI adotados pelas empresas brasileiras, juntamente com os benefícios provenientes da sua adoção”, confirmando outros estudos em que o ITIL e o COBIT® apareceram como os principais direcionadores da governança de TI (CRUZ, 2008) e (DE HAES et al., 2020).

Por estas constatações, serão apresentados a seguir os principais aspectos relacionados a este estudo do COBIT® e ITIL.

2.4.1 Control Objectives for Information and Related Technology - COBIT®

Como já foi apresentado, entre os diversos *frameworks* estruturados de governança de TI existentes, o *Control Objectives for Information and Related Technologies* (COBIT®) destaca-se pela linguagem comum de amplo entendimento entre os envolvidos com a governança de TI, havendo grande aceitação em todo o mundo (CRUZ, 2008). Este *framework* é desenvolvido pela *Information Systems Audit and Control Association*, mais conhecida pela abreviatura ISACA, tendo sido “desenvolvido inicialmente para dar suporte aos profissionais de auditoria (financeira) que foram cada vez mais confrontados com ambientes automatizados” (DE HAES et al., 2020 p. 6, tradução nossa).

O COBIT é amplamente conhecido no mercado por implementar um conjunto de melhores práticas para gerenciamento, controle e

garantia da TI; “consiste em estruturas e processos organizacionais e de liderança que assegurem que a TI sustente e expanda os objetivos e estratégias da corporação” (TAVARES, 2013, p. 1), podendo influenciar o seu desempenho, assumindo um papel estratégico dentro de uma empresa (NETO, 2020).

2.4.1.1 Histórico do COBIT

A auditoria de TI começou como *Electronic Data Process*, EDP, que em português se traduz como processamento eletrônico de dados, e se desenvolveu em grande parte como resultado do aumento do uso da tecnologia nos sistemas contábeis.

A introdução da TI nos sistemas de contabilidade mudou a forma do processamento dos dados, e a forma do seu armazenamento, de sua recuperação e do seu controle. A instalação e o uso dos primeiros sistemas comerciais foram exclusivamente implementados por grandes empresas, as quais desenvolviam seus próprios aplicativos.

Com a ajuda financeira da IBM, em 1944, foi construído na Universidade de Harvard o primeiro computador eletromecânico, denominado de MARK I. Este equipamento tinha cerca de 15 metros de comprimento, era capaz de executar as quatro operações fundamentais de aritmética e demorava de 3 a 5 segundos para realizar uma operação simples. Dois anos após, surgiu o primeiro computador digital eletrônico de grande escala, projetado pelo Departamento de Material de Guerra do Exército dos EUA, na Universidade de Pensilvânia. Em 1949, surgiu o *Electronic Delay Storage Automatic Calculator* (EDSAC) ou Calculadora Automática com Armazenamento por Retardo Eletrônico (GUINDANI, 2008).

No final da década de 1950, há uma grande mudança, com a introdução de novas máquinas, menores e menos caras.

Desenvolvimentos significativos ocorreram em 1959, ano em que a IBM anunciou o computador 1401. No ano seguinte, com o crescente uso comercial de computadores, surgiu o mainframe IBM 360 (ISACA, 2022). Esta evolução aumentou o uso de computadores nas empresas e com isso veio a necessidade de os auditores familiarizarem-se com os conceitos do EDP (processamento eletrônico de dados) nos negócios, criando a necessidade de controles e auditorias de tecnologia da informação.

Junto com o aumento do uso do computador, veio o surgimento de diferentes tipos de sistemas contábeis. Novos procedimentos redesenharam o fluxo de papel, alteraram as estruturas organizacionais, exigiram um repensar da forma como a informação era apresentada à administração e desafiaram os princípios de controle interno adotados pelos projetistas de sistemas contábeis.

A literatura sobre computadores e processamento eletrônico de dados era escassa e obtida principalmente por meio de artigos difundidos em publicações contábeis e material fornecido pelos fabricantes de equipamentos. A primeira publicação científica sobre o assunto foi editada pelo *The Computer Journal*¹⁹, cuja primeira edição foi publicada em meados de 1958, pela editora universitária da Universidade de Oxford, [Oxford University Press](#).

Em 1968, o *American Institute of Certified Public Accountants* fez com que à época as *Big Eight*, atualmente as *Big Four*²⁰, participassem do desenvolvimento da auditoria EDP (processamento eletrônico de dados), tendo como resultado o lançamento da obra *Auditoria & ED*. O livro incluía os procedimentos de auditorias EDP e exemplos de como processar revisões de controles internos.

Em 1969, a *Electronic Data Processing Auditors Association* (EDPAA), futura ISACA, é incorporada em Los Angeles, Califórnia – EUA, associação que tinha como objetivo produzir diretrizes, procedimentos e normas para as auditorias da EDP. Em 1975, foi publicada a primeira edição de *Control Objectives* e, no ano seguinte, a EDPAA cria a Fundação dos Auditores EDP (ISACA, 2022).

Em 1994, a organização muda formalmente seu nome de EDPAA para *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA).

A fim de dar suporte aos profissionais de auditoria (financeira) devido ao crescente desenvolvimento dos ambientes automatizados, em 1996, a estrutura do COBIT® é introduzida e após dois anos a segunda edição do COBIT® é lançada. Neste mesmo ano, de 1998, é criada o *IT Governance Institute* (ITGI), com o foco em pesquisas originais de governança de TI e melhores práticas, cujas informações e

¹⁹ Disponível em: <<https://academic.oup.com/jnl>>. Acesso em: 02 fev. 2022.

²⁰ O termo *The Big Four* é o apelido usado para se referir coletivamente, atualmente, às quatro maiores redes de serviços profissionais do mundo, compostas pelas redes globais de contabilidade Deloitte, Ernet & Yong, KPMG e PwC. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Main_P.e.

pesquisas contribuíram para a evolução do COBIT® em direção a uma estrutura madura de boas práticas para gerenciamento e governança de TI (ISACA, 2022).

A fim de orientar à sua comunidade profissional contra os problemas do tão temido *Bug do Milênio*²¹, no final do segundo milênio a ISACA forneceu a orientação Y2K e o ano 2000 chegou sem falhas graves nos sistemas computacionais (ISACA, 2022).

A terceira edição do COBIT® é introduzida em 2001, com novas Diretrizes de Gestão. Em 2002, a ISACA apresenta a certificação *Certified Information Security Manager (CISM)*.

Devido aos escândalos que originaram a Lei *Sarbanes-Oxley*²² (SOX), as empresas vêm incorporando maior complexidade para a gestão da TI para aumentar a transparência no meio organizacional (COSER, 2017 p. 120). Com a aprovação da Lei *Sarbanes-Oxley* nos EUA em 2002, as empresas recorrem cada vez mais à ISACA para obterem orientações e conformidade. Lunardi et al. (2014) ressaltam que várias empresas adotam o COBIT® como um mecanismo de governança de TI como forma de aderir à lei SOX.

Em 2005, é lançado o COBIT® 4.0 e sua versão 5 em 2012.

Em 2018, a ISACA apresenta uma versão mais recente o COBIT® 2019, que incluiu um Guia de Design para ajudar as empresas a adaptar

²¹ O problema teve origem na década de 70 quando as empresas do ramo de programas e computadores, para minimizar o custo da memória, usavam dois dígitos para a representação do ano, muitos equipamentos interpretavam 1999 como “99” e 2000 como “00”. Assim, no primeiro dia de janeiro do ano de 2000, às 00h01min, muitos computadores e utensílios poderiam ter como data o ano 1900 ou simplesmente “00”, desencadeando uma série de operações ilógicas e equivocadas. Foi considerado uma ameaça sem precedentes na história, especialistas previam grandes prejuízos podendo afetar tudo e todos, com estimativas de indenizações judiciais que deveriam superar a marca de 1 trilhão de dólares (GUINDANI, 2008).

²² Sucessivos escândalos de manipulação de demonstrações financeiras ocorridos nas companhias abertas nos Estados Unidos da América, entre outras a Enron, Arthur Andersen, WorldCom e Xerox, motivaram as autoridades reguladoras estadunidense a promulgar a Lei Sarbanes-Oxley (Sox), de autoria dos senadores norte-americanos Paul S. Sarbanes e Michael Oxley. Esta Lei estabeleceu um conjunto de regras ao mundo corporativo, abarcando administradores, auditores, advogados e analistas de mercado. Foram também destinadas regras específicas aos auditores independentes, introduzindo novas regras de independência e renovadas normas de auditoria (auditing standards), bem como a criação de órgão fiscalizador da profissão (PCAOB). “A Sox é tida como a mais importante legislação do mercado de capitais desde a quebra da bolsa de Nova York, em 1929, e dos atos expedidos pela *Securities and Exchange Comission* (SEC), a comissão de valores mobiliários estadunidense, em 1933 e 1934” (SILVA, 2008, p. 113).

facilmente suas estruturas para atender às suas necessidades específicas (ISACA, 2022).

A publicação *Framework: Introduction and Methodology* esclarece que “um dos princípios orientadores aplicados ao longo do desenvolvimento do COBIT® 2019 foi manter o posicionamento do COBIT® como um *framework* guarda-chuva.” Esclarece, ainda, que o *Framework* não contradiz as orientações, quadros ou regulamentos das normas relacionadas, fornecendo, geralmente, declarações ou referências equivalentes (ISACA, 2018, p. 63).

Desta forma, o COBIT® nasceu como uma ferramenta com enfoque na auditoria de sistemas e prevenção a fraudes, que com o passar do tempo começou a englobar toda a atividade organizacional relacionada ao uso de Tecnologia da Informação.

2.4.1.2 Aplicação do COBIT

Para Atrinawati et al. (2021, p. 2) “O COBIT® 2019 é considerado mais flexível e aberto a diversas referências e facilita aos usuários ampliar o foco da área de gestão de tecnologia da informação”, sendo um refinamento do COBIT® 2005 que pode ser implementado em vários campos organizacionais.

Neto & Macedo (2021) demonstram que há na estrutura do COBIT® uma distinção clara entre governança e gestão, as quais possuem atividades e estruturas distintas, servindo a propósitos diferentes:

A governança garante que: as necessidades, condições e opções das partes interessadas sejam avaliadas para determinar objetivos organizacionais equilibrados e acordados; a direção é definida por meio de priorização e tomada de decisões; e o desempenho e a conformidade são monitorados em relação à direção e aos objetivos acordados.

A gestão, por seu lado, planeja, constrói, executa e monitora as atividades em alinhamento com a direção definida pela governança corporativa, para atingir os objetivos organizacionais (NETO & MACEDO, 2021, online).

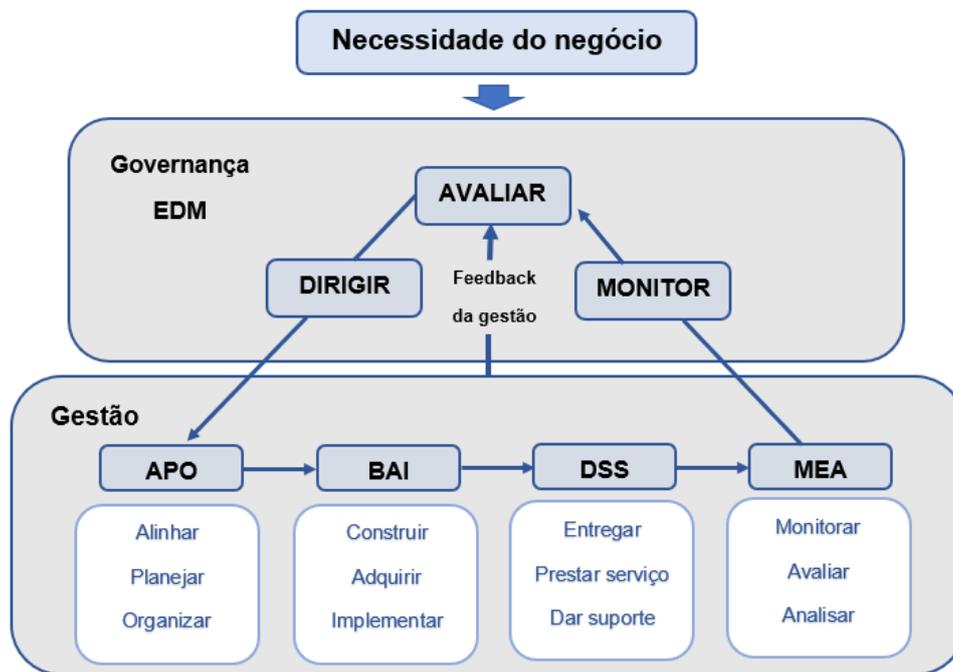
Os autores demonstram, ainda, que os processos de governança são de responsabilidade dos Conselhos e diretorias, e os processos de

gestão da alta e da média gerência (NETO & MACEDO, 2021, online). É possível inferir desta forma, que estes são os dois níveis de liderança os quais possuem a responsabilidade das ações para possibilitar que os objetivos estratégicos e operacionais da organização sejam consolidados, gerando valor para a TI e em consequência para o negócio.

2.4.1.2.1 Objetivos de governança e gestão

“Para que a informação e tecnologia contribuam com os objetivos do negócio, alguns objetivos de governança e gestão devem ser alcançados” (NETO & MACEDO, 2021, online). Para auxiliar na consecução desses objetivos, o COBIT® 2019 propõe verbos que expressam os seus propósitos, contendo a chave e as áreas de atividade neles contidos, os quais estão organizados em 40 objetivos de governança e gestão e relacionados a cinco domínios: EDM; APO; BAI; DSS; e MEA, conforme demonstrado na Figura 2 e detalhado a seguir. Cada um desses domínios, possui sua declaração de propósito, englobando a descrição de sua estrutura, organização e fundamentações, assim como métricas para cada prática de cada processo.

Figura 2 - Objetivos de governança e gestão



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado na visão do COBIT® 2019.

Os **Objetivos e Propósitos de Governança**, estão agrupados no domínio EDM (*Evaluate, Direct, and Monitor* ou Avaliar, Dirigir e Monitorar). Neste domínio as estruturas de governança avaliam as opções estratégicas, direcionam o corpo gerencial na execução das opções estratégicas e monitoram o cumprimento da estratégia. Desta forma garantem a configuração e manutenção de uma estrutura de governança, a entrega de benefícios, otimização de riscos e recursos, e o envolvimento das partes interessadas (ISACA 2018).

Os **Objetivos e Propósitos de Gestão** estão agrupados em quatro domínios, a saber:

- i) O domínio APO (*Align, Plan, and Organize* ou Alinhar, Planejar e Organizar), no qual é abordada a organização de uma forma em geral, a sua estratégia e as suas atividades de gestão da TI;**
- ii) O domínio BAI (*Buid, Acquire, and Implement* ou Construir, Adquirir e Implementar), no qual são abordadas a definição, a aquisição e a implementação de soluções de TI e suas integrações nos processos de negócio;**

- iii) **O domínio DSS (*Deliver, Service, and Support* ou *Entregar, Prestar Serviços e dar Suporte*), no qual é abordada a prestação e suporte dos serviços de TI, incluindo os serviços de segurança; e**
- iv) **O domínio MEA (*Monitor, Evaluate, and Assess* ou *Monitorar, Avaliar e Analisar*), aborda o monitoramento do desempenho e a conformidade de TI com os objetivos de controles internos e os requisitos externos. Cada objetivo geral de governança ou gestão desse domínio mapeia diretamente para um único processo. (DE HAES et al., 2020).**

Deste modo, o COBIT® estabelece “os componentes para construir e sustentar um sistema de governança tais como processos, estruturas organizacionais, políticas e procedimentos, fluxos de informação, cultura e comportamentos, habilidades e infraestrutura”, propondo os fatores para que as organizações construam um sistema de governança mais adequado (NETO & MACEDO, 2021 ebook).

Neto & Macedo (2021, ebook) esclarecem que o “COBIT® define todos os componentes que descrevem quais decisões devem ser tomadas, como e por quem elas devem ser tomadas”, alertando ainda para vários equívocos sobre o COBIT®:

- O COBIT® não é uma descrição completa de todo o ambiente de TI de uma organização;
 - O COBIT® não é uma estrutura para organizar processos de negócios;
 - O COBIT® não é uma estrutura técnica de TI para gerenciar toda a tecnologia;
 - O COBIT® não toma nem prescreve quaisquer decisões relacionadas à TI
- (NETO & MACEDO, 2021, online).

Por via de consequência, cada organização deve estabelecer o seu modelo de governança e gestão para atender seus objetivos, podendo compor um ou mais componentes para operar o sistema de governança de TI da organização.

2.4.1.2.2 Componentes do Sistema de Governança de TI

Os componentes de um sistema de governança de TI segundo o COBIT® 2019 incluem os seguintes aspectos: processos; estruturas organizacionais; princípios, políticas e procedimentos; informação;

cultura, ética e comportamento dos indivíduos e da organização; pessoas, habilidades e competências; e serviços, infraestrutura e aplicativos, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Sistema de Governança segundo COBIT 2019	
Componentes	Definição
Processos	O processo é refinado em conjunto organizado de várias práticas e atividades para fornecer orientação mais detalhada e alcançar objetivos, resultando em produtos que darão suporte ao atingimento dos objetivos gerais relacionados à TI. Cada prática de processo é acompanhada por uma série de métricas de exemplo que permitem medir a realização da prática.
Estruturas Organizacionais	Entidades-chave no processo decisório em uma organização. Inclui funções individuais, bem como estruturas organizacionais (de negócios e de TI). Este componente sugere níveis de envolvimento para cada uma das práticas do processo.
Princípios, políticas e procedimentos	Este componente fornece orientação sobre as políticas e procedimentos que são relevantes no contexto do objetivo de governança ou gestão. Esta orientação menciona especificamente quaisquer políticas e procedimentos relevantes, com uma descrição de sua finalidade e conteúdo, traduzindo o comportamento esperado em guias práticos para a gestão do dia a dia.
Informação	Este componente inclui todas as informações produzidas e utilizadas pela organização, fornecendo orientação sobre os fluxos de informações e itens para cada um dos processos e práticas, conforme descrito no componente de processo de um determinado objetivo (governança ou gestão).
Cultura, ética e comportamento dos indivíduos e da organização	Este componente fornece orientação sobre os elementos desejados da cultura organizacional, ética e comportamento dentro da empresa. O componente apoia a realização da governança ou o objetivo de gestão, sendo, frequentemente, fatores subestimados para o sucesso dessas atividades.
Pessoas, habilidades e competências	Este componente identifica os recursos humanos e as habilidades necessárias para alcançar a governança ou o objetivo de gestão. A orientação fornecida no COBIT® 2019 como parte deste componente é baseada no <i>Skills Framework for the Information Age</i> (SFIA) version 6 ²³ , na <i>European e-Competence</i>

²³ - Disponível em: <<https://www.sfia-online.org/en/framework/sfia-6>>.

	<i>Framework (e-CF)</i> ²⁴ e no <i>Institute of Internal Auditors</i> ²⁵ . A coluna de referência detalhada deste componente indica especificamente onde a orientação relacionada à habilidade necessária pode ser encontrada.
Serviços, infraestrutura e aplicativos	Este componente fornece orientação genérica sobre serviços de terceiros, tipos de infraestrutura e categorias de aplicativos que podem ser úteis para apoiar a consecução de um objetivo de governança ou gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas publicações de De Haes et al. (2020, p. 26 a 33) e Neto & Macedo (2021).

2.4.1.2.3 Nível de capacidade

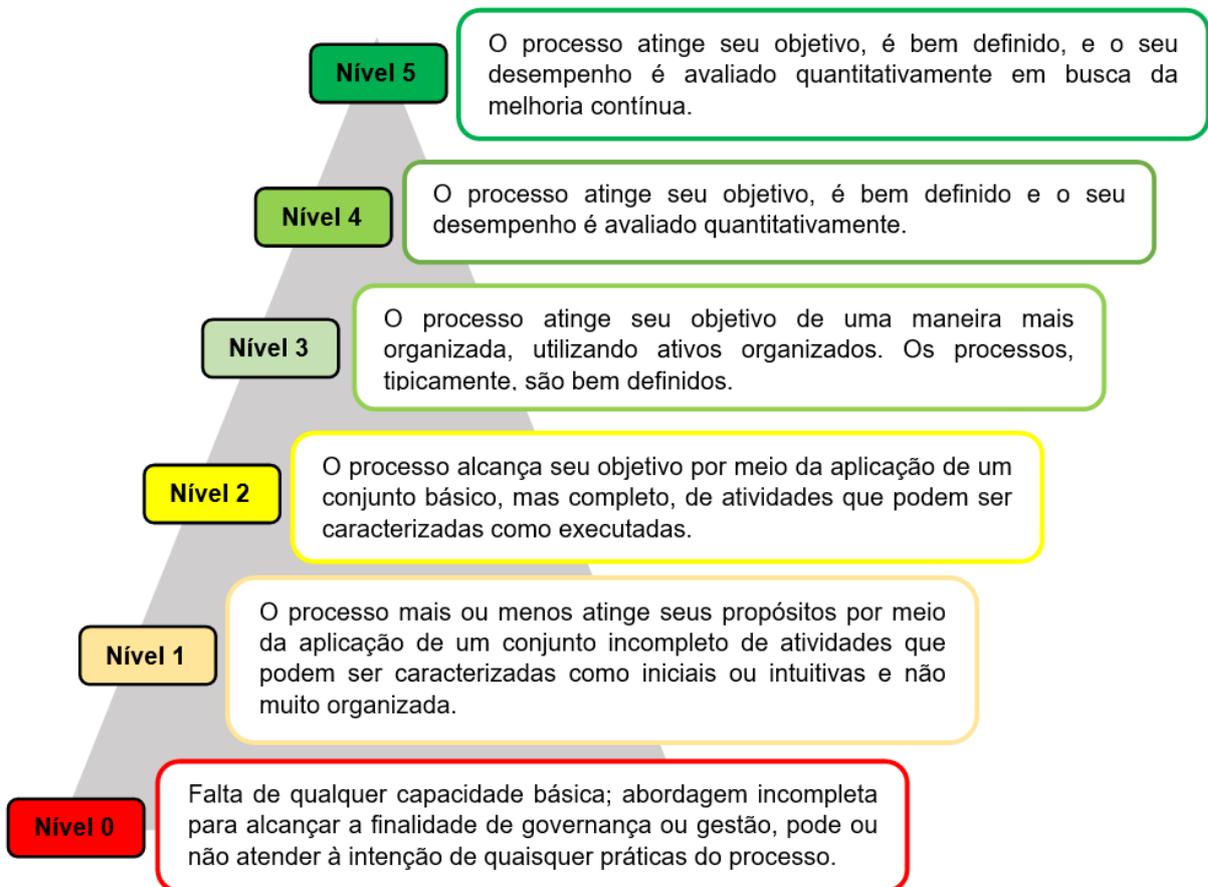
O modelo central do COBIT® 2019 atribui níveis de capacidade a todas as atividades do processo, os quais são baseados em *Capability Maturity Model Integration (CMMI)* ou Modelo de Capacidade e Maturidade Integrado, permitindo uma definição clara dos processos e atividades necessárias para atingir os diferentes níveis de capacidade, sendo este uma medida de quão bem um processo é implementado e executado, operando em vários níveis crescente, variando de 0 a 5 (ISACA, 2018), conforme demonstrado na Figura 3.

De fato, um processo atinge certo nível de capacidade, uma vez que todas as atividades inferiores a esse determinado nível de capacidade são executadas com sucesso. (DE HAES et al. 2020)

²⁴ - Disponível em: <<http://www.ecompetences.eu/e-cf-overview/>>.

²⁵ - Disponível em: <<https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx>>.

Figura 3 - Níveis crescentes de capacidade e as características gerais.



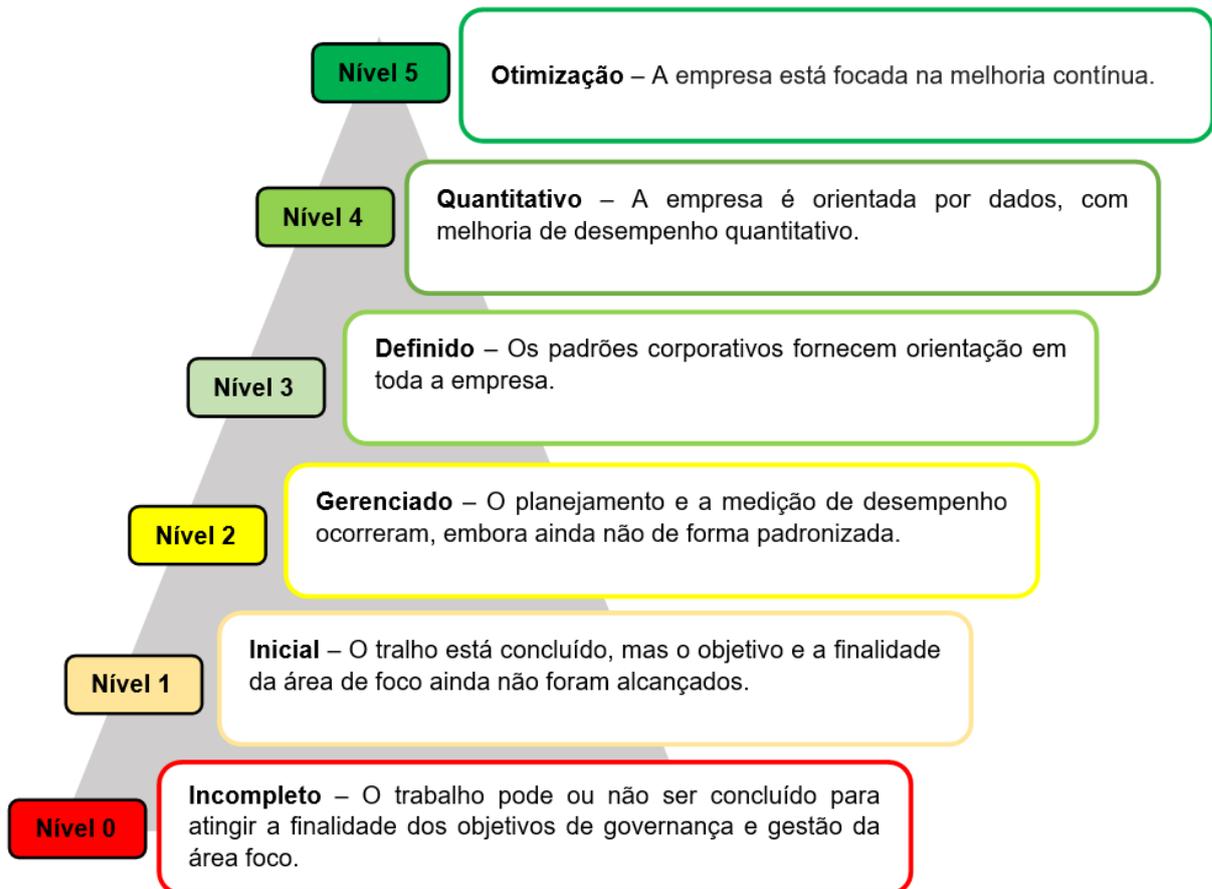
Fonte: Elaborado pelo autor, baseado níveis de capacidade para processos (ISACA, 2018, p. 39).

2.4.1.2.4 Níveis de Maturidade de Áreas de Foco

O COBIT® 2019 define os níveis de maturidade como uma medida de desempenho no nível da área de foco, os quais estão associados a uma coleção de objetivos de governança e gerenciamento. Um certo nível de maturidade é alcançado se cada um dos componentes do processo contidos na área de foco atingirem esse nível de capacidade específico (ISACA, 2018, p. 40).

O COBIT® 2019 define seis níveis de maturidade como medida de desempenho da área de foco, operando em níveis crescentes, variando de 0 a 5, conforme Figura 4.]

Figura 4 - Níveis crescentes de maturidade e as características gerais.



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado níveis de maturidade para área de foco (ISACA, 2018, p. 40).

2.4.2 Information Technology Infrastructure Library – ITIL

2.4.2.1 Histórico do ITIL

Criada no final da década de 1980, pela *Central Computer and Telecommunications Agency* (CCTA), atualmente a *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) está sob a custódia do *Office for Government Commerce* (OGC) da Inglaterra (FILHO, 2012), foi o primeiro órgão que editou as primeiras versões da ITIL, o qual surgiu para equilibrar uma balança entre a demanda e a capacidade de TI de uma empresa.

O gatilho foi o Japão industrial, que iniciou a aplicação de um conceito conhecido como *Just in time*. Segundo Ghinato (1995), o sistema é uma filosofia de administração da manufatura cuja ideia básica e desenvolvimento são creditados à *Toyota Motor Company*.

Essa prática trouxe para a indústria japonesa qualidade e otimização dos custos. A prática consistia, grosso modo, em utilizar os recursos apenas no momento que fossem necessários na linha de produção, trazendo economia e otimização para o processo.

Existem três ideias básicas sobre as quais se desenvolve o sistema *just in time* (JIT):

A primeira é a integração e otimização de todo o processo de manufatura. Aqui entra o conceito amplo, total, dado ao valor do produto, ou seja, tudo o que não agrega valor ao produto é desnecessário e precisa ser eliminado;

A segunda idéia é a melhoria contínua (Kaizen). O JIT fomenta o desenvolvimento de sistemas internos que encorajam a melhoria constante, não apenas dos processos e procedimentos, mas também do homem, dentro da empresa. [...];

A terceira idéia básica do JIT é entender e responder às necessidades dos clientes. Isto significa a responsabilidade de atender o cliente nos requisitos de qualidade do produto, prazo de entrega e custo (ALVES, 1995, p. 6).

Toda a gestão do *just in time* era complexa e para contornar essa dificuldade surgiram as aplicações chamadas MRP, cuja sigla vem do Inglês para *Manufacturing Resource Planning* (ou Planejamento de Recursos de Produção). Bastante usado para controle e gestão de recursos, o sistema MRP é um *software* importante para o cotidiano das indústrias, com produção em larga escala. Diante desse cenário, a indústria japonesa se tornou altamente competitiva (CABAÇO, 2021).

Foi neste contexto, que, em 1986, o governo britânico criou o CCTA hoje OGC, lançando um programa para ajudar as empresas britânicas a conhecer e recolher as melhores práticas das suas indústrias (FILHO, 2012).

Dois anos depois, conceberam o Método de Gerenciamento de Infraestrutura de Tecnologia, só que à época, 1988, eles trataram como se fosse uma metodologia, em 1989 este método já possuía o nome de ITIL (FILHO, 2012).

O primeiro conjunto da ITIL fez um enorme sucesso, praticamente toda a base do alicerce da ITIL atual estava estruturado nesta versão um. Nesta ocasião, a ITIL era composta com aproximadamente 40 livros, daí ser denominada de biblioteca (FILHO, 2012).

Nos anos 90, eram os negócios do mercado que ditavam a evolução da ITIL. Se nos anos 80 se falava dos *MRP*, que cuidavam da linha de produção e da automação completa, os empresários queriam expandir o sistema para todas as áreas da empresa, surgindo então os ERP, *Enterprise Resource Planning*, ou Planejamento de Recursos Empresariais em Português, que consiste em um conjunto de aplicações de *software* integrados para fornecer “suporte aos processos de negócios integrando os dados da empresa em um único banco de dados” (CARVALHO & CAMPOS, 2009, p. 667); tinha a funcionalidade de automatizar e gerenciar as atividades operacionais ou produtivas de uma empresa, gerenciando todas as áreas da empresa, como evolução do ERP.

Houve, ainda, outra onda de aplicações nos anos 90, quando todos os dados operacionais da empresa passaram a ser armazenados, de forma que os empresários tiveram a necessidade de analisar essas informações para a tomada de decisões estratégicas (CARVALHO & CAMPOS, 2009).

Por via de consequência, surgiram as aplicações de *BI - Business Intelligence* ou Inteligência de Negócios em Português, denominação de um processo de coleta, estruturação, análise, compartilhamento e acompanhamento de dados brutos e indicativos, com o objetivo auxiliar as tomadas de decisões.

Nesta mesma década de 90, a Internet, que antes estava numa seara muito mais científica e universitária, começou a ser utilizada pelos negócios e sites institucionais, começando assim, timidamente, o *e-commerce*. Desta forma, a ITIL teve a necessidade de se atualizar e evoluir. Não era possível, como na década de 80, buscar as boas práticas do mercado indo de empresa por empresa, de modo que, em 1991, a ITIL criou um fórum para a coleta das informações.

Passados alguns anos, em 1997, a ITIL mudou um pouco sua nomenclatura. Nesse momento, ela substituiu a palavra “infraestrutura” pela palavra “serviço”. Desta forma, passou a ser o fórum de gerenciamento de serviços de TI, o que veio ao encontro do conceito da tecnologia, o qual presta serviços para resolução de problemas.

Nos anos 2000, houve a necessidade de olhar o comportamento do cliente, quando então surgiram as aplicações de *Customer Relationship Management - CRM* ou gestão de relacionamento com o cliente em Português, que é a estratégia utilizada por pequenas e

grandes empresas, voltada para o cliente e suas necessidades, sendo utilizadas informações do mercado para gerenciar e analisar as suas interações. Usa como estratégia a personalização das campanhas de captação, monitorando e antecipando as necessidades e desejos, o que ajuda a aumentar a fidelidade do cliente (BRAMBILLA et al., 2008).

Com o fortalecimento da Internet, acelerou o processo de globalização; as empresas passaram a vender em regiões fora da sua proximidade, surgindo, desta forma, as aplicações de *supply chain*, que significa cadeia de suprimentos ou cadeia logística. Este define-se como um processo que envolve todas as operações de uma empresa, implicando a integração das atividades ao longo da cadeia de valores e do sistema de valores, desde a aquisição das matérias-primas, passando pela fabricação do produto, até a sua entrega ao consumidor final (MADEIRA JR & ZUFFO, 1998).

As empresas passaram a lidar com um volume muito maior de informações, e estas tornaram-se mais complexas, surgindo a necessidade de reestruturar os processos das organizações. Em consequência, surgiram as aplicações de BPM, que é a sigla para *Business Process Management* ou gerenciamento dos processos de negócios. Segundo Costa et al. (2006) BPM envolve conceitos paralelos, como a reengenharia, os programas de qualidade e melhoria contínua e o *workflow*, que não é um produto, mas uma proposição de valor, sendo a união entre pessoas e sistemas nos processos, para entregar informação, bens e serviços aos clientes internos e externos de uma organização, com o objetivo de otimizar os processos para melhorar os resultados os resultados e gerar valor aos clientes.

Diante de todo esse cenário de evolução dos negócios, a ITIL se atualizou no ano 2000, e foi rapidamente adotado pelas empresas no mundo inteiro.

Em 2005 tem-se um marco muito importante, com o lançamento de uma certificação para empresas baseadas em ITIL, a ISO 20.000.

Em 2007 surgiu a versão 3 da ITIL, consolidando as boas práticas da versão anterior, que era muito focada na operação e na entrega do serviço, passando a uma visão mais de estratégia e de negócios.

Desde 2010, o mercado vem vivenciando, em função do surgimento de novas tecnologias, uma série de movimentos que

impulsionam a tecnologia, a chamada quarta revolução industrial²⁶ muito baseado no que se chama hoje de *Internet of Things* (IoT), a “internet das coisas”, sendo um conceito que se refere à interconexão digital de equipamentos com a internet (PIRES, 2018). Tem-se, ainda, o *marketing* digital, o grande crescimento das redes sociais, a consolidação do armazenamento em *cloud*, “em nuvem”. Diante deste cenário de tantas e novas tecnologias surgindo, os negócios vêm rumando para o que tem sido chamando de transformação digital: em pouquíssimo tempo todos os negócios ou serão parcialmente digitais ou serão totalmente digitais.

Quando se faz menção às tecnologias digitais, existem inovações importantes que vão além da difusão do acesso à Internet, especificamente por meio de smartphones, e a ampliação da capacidade dos processadores e o barateamento de armazenagem de dados, mencionadas anteriormente. Elas se referem à Inteligência Artificial, à Internet das Coisas, à análise de Big Data, às moedas virtuais e à economia sob demanda (PIRES, 2018, p. 21).

Neste diapasão, em 2019, a ITIL lançou a versão 4, com o foco nas últimas tecnologias, atualizando as práticas de sucesso ITIL, totalmente orientada para ajudar os negócios digitais e servindo como fonte de consulta para quem não é da área de tecnologia, trazendo tendências de apoio aos novos negócios digitais.

Desta forma, ao longo dos anos, a ITIL se consolidou como um conjunto de boas práticas operacionais na área de Tecnologia da Informação (TI), sendo considerada um sinônimo de boa gestão de serviços TI, uma metodologia de desenvolvimento, políticas de segurança e monitoramento, contendo rotinas, operação e manutenção de serviços e equipamentos digitais que podem ser aplicadas à área de TI de uma empresa, otimizando os trabalhos dos

²⁶ Esse novo modelo de produção teve início na virada do século, com origem na revolução digital impulsionada pela integração de diversas tecnologias. As novas formas de usar a tecnologia mudaram rápido e profundamente não apenas no processo produtivo, mas também no consumo, nos transportes, nas relações de trabalho, na comunicação, no ensino e no aprendizado, e principalmente na forma como as pessoas se relacionam com a sociedade. Canteiras (2015) afirma que o conhecimento e a comunicação são as chaves da atual Revolução Industrial, de modo que sobreviverão às organizações que tiverem conhecimento diferenciado, conhecimento de *marketing*, logística, administração e demais áreas funcionais, além disso, tudo deve se comunicar de forma simples, objetiva e sem excesso. Tudo indica que como resultado da crise sanitária do novo coronavírus surgiu a demanda por novos tipos de serviços, forçando o mercado a buscar soluções baseados em tecnologia, trazendo avanços tecnológicos significativos.

especialistas do setor, por meio de uma gestão com foco no cliente (OGC, 2011).

O ITIL é um modelo não proprietário, ou seja, é um *framework* de domínio público que se propõem a unificar todas as boas práticas de tudo o que esteja disponível no mercado e que seja caso de sucesso, reunindo tudo em uma base de conhecimento em uma grande biblioteca, utilizando uma gama de processos e procedimentos de governança que já foram testadas por outras empresas e que são separados em disciplinas. Nessa direção, a organização pode traçar políticas que alinhe a TIC aos seus projetos estratégicos e ao seu *core business*.

A ITL tem como característica ser flexível, não sendo um modelo prescritível, podendo ser usado em sua totalidade ou parte, por pequenas ou grandes empresas do negócio de tecnologia, não sendo necessária a adoção de todos os métodos e rotinas para que uma empresa possa ter melhorias nos seus processos internos. Os processos ITIL se propõem a reduzir custos operacionais, impactando na melhoria da competitividade do negócio, objetivando a eficiência interna por meio da racionalização dos processos de TI, dos objetivos estratégicos do usuário e do alinhamento dos recursos digitais com as estratégias de mercado. O *Office for Government Commerce* não faz pesquisa, ela vai ao mercado, observa e incorpora as boas práticas à sua biblioteca (FILHO, 2012).

Em síntese, a ITIL representa um conjunto de **Boas Práticas** e **Melhores Práticas** no gerenciamento de serviços de TI que já foram testados por outras empresas, tendo como definição de **Melhores Práticas**: inovações praticadas pelas empresas que comprovadamente deram certo; e de **Boas Prática**: à medida que as melhores práticas se tornam comuns, deixando de ser uma inovação e um diferencial, tornam-se então “boas práticas” (FILHO, 2012). “O ITIL define serviço como a entrega de valor ao cliente, medido pela sua utilidade e sua garantia. A utilidade é servir ao propósito especificado, enquanto a garantia é servir para um determinado uso com pouca variação de desempenho” (DEGHI, 2014 p. 129).

2.4.2.2 Biblioteca ITIL

A abordagem do ciclo de vida do serviço de TI é um conceito novo para essa área, mas já muito consolidado em outras áreas de negócio. Assim, a ITIL V3 apresenta cinco pontos (cinco livros) a serem considerados para um serviço do ambiente computacional, compondo um ciclo de vida do ITIL: **Service Strategy** - estratégia de serviço, **Service Design** - design de serviços, **Service Transition** - transição de serviço, **Service Operation** - operação do serviço, e **Service Improvement** - melhoria contínua de serviço (OGC, 2011) e (FILHO, 2012).

2.4.2.2.1. Estratégia de Serviço

O primeiro livro da ITIL V3 conceitua um conjunto de serviços com o objetivo de ajudar o negócio a alcançar os seus objetivos, fornecendo orientações como projetar, desenvolver e implementar o seu gerenciamento, tomando decisões estratégicas relacionadas aos serviços que serão desenvolvidos. Este capítulo apresentou questões afetas ao mercado e o correto direcionamento do setor de TI, executando mudanças nas estratégias de gestão, melhorias no portfólio de serviços e na gestão financeira (FILHO, 2012).

2.4.2.2.2. Design de serviços

O segundo livro da ITIL V3 trabalha com a concepção de estratégias comerciais mais eficientes, desenhando ou projetando os serviços com vistas aos objetivos de utilidade e garantia. São abordados temas como a capacidade, a disponibilidade dos profissionais do setor, os itens de segurança e a coordenação de projetos (OGC, 2011).

Segundo OGC (2011), na falta do Design de Serviços o serviço irá evoluir informalmente, por ocasiões sem o aproveitamento da perspectiva mais ampla do negócio. No Design de Serviços são descritos os fundamentos dos principais processos de design de apoio de serviço, os quais proveem informações para o projeto de soluções de serviços, novos ou alterados. Propõe mudanças e melhorias durante o ciclo de vida dos serviços para aumentar ou manter valor para os clientes, a continuidade dos serviços, a realização de nível de serviços e a conformidade com as normas e regulamentos.

2.4.2.2.3. Transição de serviço

O terceiro livro da ITIL V3 aborda a construção, a validação e a entrega de serviços, os quais são movidos para o ambiente de produção. Fornece orientação para o desenvolvimento e a melhoria de capacidades para a transição de serviços novos e modificados, aqueles que estão sendo desenvolvidos, testados e liberados de forma controlada, combinando práticas em gerenciamento de liberação, gestão de programa e gestão de risco (OGC, 2011).

2.4.2.2.4. Operação de serviço

O quarto livro da ITIL V3 aborda os serviços em produção, os processos diários que mantêm os serviços funcionando. A finalidade é assegurar que sejam alcançados os objetivos de utilidades e garantia, com foco nas rotinas diárias da empresa, incorporando práticas na gestão de suas operações. Inclui orientação sobre a efetiva entrega e o suporte de serviços, garantindo valor para o cliente e o provedor de serviços (OGC, 2011).

2.4.2.2.5. Melhoria de serviço continuada

O quinto e último livro da ITIL V3 orienta “a criação e manutenção de valor para os clientes através de uma melhor concepção, transição e operação de serviços”, avaliando e identificando os serviços que garantam o melhor suporte aos objetivos do negócio e melhorias nos serviços de TI da empresa, combinando princípios, práticas, métodos de gestão da qualidade, gestão da mudança e melhoria de capacidade. Esta publicação é orientada para ligar os esforços de melhoria e resultados com os outros fundamentos: Estratégia de Serviço, Transição, Design e Operação (OGC, 2011, p. 24).

Desta forma, o conjunto dos 5 livros que compõe a ITIL V3 tratam do ciclo de vida do serviço. Dentro de cada livro destacam-se processos, conforme elencados, dentre os quais o **Design de Serviços**, inserido no capítulo 2, é o mais pertinente ao presente estudo.

2.4.2.2.6 Gestão de fornecedores

A OGC (2011, p. 227) define como objetivo da Gestão de Fornecedores o levantamento da “consciência do contexto empresarial de trabalhar com parceiros e fornecedores, e como esse trabalho pode ser melhor direcionado para a realização de benefícios comerciais para a organização”.

A Gestão de Fornecedores tem como finalidade a obtenção de valor para os recursos empregados nas contratações de serviços TI e a administração dos seus fornecedores, assegurando que os respectivos contratos e acordos sejam realizados em conformidade com todos os termos e condições pactuados. Garante o gerenciamento dos fornecedores e dos seus serviços, dando suporte às metas e às expectativas do negócio (OGC, 2011).

É primordial que os processos da Gestão de Fornecedores estejam inseridos em todo o ciclo de vida de um serviço de TIC, desde a estratégia e o *design* até a transição e a operação, visando a uma melhoria contínua do serviço. A gestão de **fornecedores e parceiros** é essencial para que a prestação dos serviços de TI seja de qualidade (OGC, 2011).

A ITIL define gestão de **fornecedores e parceiros**. O termo “parceiro” não se mostra adequado às contratações públicas, porquanto a relação entre a administração pública e os contratados deva ser estritamente legal, não havendo relação de parceria; contudo, este termo pode ser usado nas parcerias entre os entes públicos, como exemplo podendo-se citar os Termos de Execução Descentralizadas (TED)²⁷.

O processo de Gestão de Fornecedores é utilizado como forma de gerenciar os objetivos entre os “parceiros” e gerar valor para os recursos empregados e em consequência para o bem público.

Segundo OGC (2011), a Gestão de Fornecedores tem como objetivos: obter valor para o recurso empregado nas contratações (obter valor para o dinheiro dos fornecedores); fornecer qualidade contínua de serviço de TI para o negócio; aumentar a consciência do

²⁷ Termo de Execução Descentralizada – TED: “instrumento por meio do qual a descentralização de créditos entre órgãos e entidades integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União é ajustada, com vistas à execução de programas, de projetos e de atividades, nos termos estabelecidos no plano de trabalho e observada a classificação funcional programática”; é regulada pelo Decreto N.º 10.426, de 16 de julho de 2020.

contexto do negócio; certificar que os contratos e acordos estejam alinhados às necessidades do negócio; gerenciar o relacionamento e o desempenho com fornecedores; negociar os contratos e acordos com fornecedores; gerenciar os acordos e contratos através do seu ciclo de vida; manter uma política de fornecedores e um suporte de informações de gerenciamento de fornecedores e sistema de contratos (suporte de informação de sistema de gestão de fornecedores e contratos) (*Supplier and Contract Management Information System - SCMIS*); manter um Banco de Dados de Contrato; e trabalhar com parceiros e fornecedores.

Para a ITIL, é essencial que as boas práticas do processo de Gestão de Fornecedores estejam envolvidas em todas as fases do ciclo de vida do serviço, a partir da estratégia e projeto, através da transição e operação, sendo essenciais para a provisão de serviços de TI com qualidade.

O processo deve incluir a gestão de todos os contratos e fornecedores necessários para apoiar a prestação de serviços de TI para o negócio. Cada prestador de serviço deve ter processos formais para a gestão dos serviços, adaptando-se para atender ao processo de contratação, tendo em vista o potencial impacto do negócio na prestação de serviços, dando a adequada relevância aos fornecedores e os contratos.

Conforme prescreve o Livro da ITIL, o processo de gestão de fornecedores deve incluir:

Implementação e aplicação de política de fornecedores; Manutenção de um SCMIS; Categorização e risco de fornecedores e contratos; Avaliação e seleção de fornecedores e contratos; Desenvolvimento, negociação e acordo de contratos; Revisão, renovação e rescisão do contrato; Gestão de fornecedores e atuação fornecedores; Identificação de oportunidades de melhoria para inclusão no registo CSI, e a implementação de serviço e fornecedor planos de melhoria; Manutenção de contratos padrão, termos e condições; Gestão de resolução de disputas contratuais; e Gestão de fornecedores subcontratados (OGC, 2011, tradução nossa)

Observa-se que nem todas as prescrições previstas no processo de gestão de fornecedores são pertinentes às contratações públicas. Contudo, estas são as melhores práticas e inovações testadas pelo

mercado, que podem ser perfeitamente adaptadas à administração pública, vejamos:

- i) Implementação e aplicação de política de fornecedores;**
- ii) Manutenção de um SCMIS: manutenção de um “conjunto de ferramentas, dados e informações que é usado para dar suporte ao gerenciamento de fornecedor” (GLOSÁRIO ITIL, 2011);**
- iii) Categorização e risco de fornecedores e contratos: o Parágrafo único, do art. 11 da Lei 14.133/2021 prevê que “a alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos [...]”; já no art. 22 há a previsão do edital contemplar matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado;**
- iv) Avaliação e seleção de fornecedores e contratos: fase prevista do processo licitatório com objetivo de seleção da proposta mais apta a gerar o resultado de contratação mais vantajosa para a administração pública (Inciso VIII, do art. 18, da Lei 14.133/2021);**
- v) Desenvolvimento, negociação e acordo de contratos: nas contratações públicas o seu desenvolvimento e acordos são os termos previstos no edital da licitação e pactuados no contrato público, enquanto as negociações são aquelas previstas em lei, por exemplo as supressões contratuais (art. 129, da Lei 14.133/2021);**
- vi) Revisão, renovação e rescisão do contrato: nas contratações públicas de execução continuada ou de fornecimento contínuo de bens e serviços são previstos os critérios de revisão, renovação e rescisão contratual;**
- vii) Gestão de fornecedores e atuação fornecedores: o termo de referência, documento necessário para a contratação pública deve conter modelo de gestão do contrato, que descreve como a execução do objeto será acompanhada e fiscalizada pelo órgão ou entidade, conforme a alínea “f” do Inciso XXIII do art. 6º da Lei 14.133/2021;**
- viii) Identificação de oportunidades de melhoria para inclusão no registo *Continual Service Improvement* (CSI) e implementação de serviço e planos de melhoria;**
- ix) Manutenção de contratos padrão, termos e condições;**

- x) Gestão de resolução de disputas contratuais: nas contratações regidas pela Lei 14.133/2021 há no Cap XII os meios alternativos de resolução de controvérsias; no art. 138 a previsão de comitê de resolução de disputas; no § 4º do Art 137 há a previsão de processo administrativo para apuração de descumprimento de cláusulas contratuais; no § 6º do Art 156, a previsão de que as sanções serão precedidas de análise jurídica; e nos §§ 1º ao 4º do Art. 158, os critérios para instauração e responsabilização nos processos de aplicação das sanções, sendo assegurados os princípios do contraditório e da ampla defesa; e**
- xi) Gestão de fornecedores subcontratados – não cabe à administração pública gerenciar subcontratadas, vez que o modelo de negócio previsto no edital de licitação e nos contratos públicos permite que a contratada terceirize parte do contrato, cabendo, entretanto, toda a responsabilidade a quem ganhou o certame, conforme o § 4º do Art 117 da Lei 14.133/2021.**

A OGC (2011) descreve o relacionamento da gestão de fornecedores de TI de uma corporação como semelhante ao cotidiano de uma repartição pública, no caso específico deste estudo o relacionamento entre a gestão de fornecedores de TI com as repartições do CITEx, onde se faz necessário, da mesma forma proposta pela ITIL, cumprir padrões organizacionais, diretrizes e requisitos, particularmente os jurídicos, financeiros e de compras (setor de aquisições). Não obstante, há importantes pontos que não têm amparo para seu uso nas aquisições públicas.

Por evidente, o ponto que mais diverge é a proposta para avaliação de novos fornecedores e contratos. Segundo a proposta da ITIL uma série de fatores devem ser levados em consideração para selecionar um novo fornecedor ou contrato, incluindo histórico, capacidade, referências, classificação de crédito e tamanho em relação ao negócio sendo colocado. Além disso, leva em consideração fatores subjetivos como o tipo de relacionamento com o fornecedor, devendo cada organização ter processos e procedimentos para o estabelecimento de novos fornecedores e contratos.

Observa-se que a proposta é seguir o regime jurídico das contratações privadas, o qual, no caso brasileiro, está disciplinado no Título V, da Lei N.º 10.406/2002, Código Civil, “Dos Contratos em Geral”.

O Código Civil estatui no art. 421 que “a liberdade contratual será exercida nos limites da função social do contrato” e no seu parágrafo único estabelece que “nas relações contratuais privadas, prevalecerão o princípio da intervenção mínima e a excepcionalidade da revisão contratual” (BRASIL, 2002, b). Desta forma, nos contratos de direito privado prevalece a autonomia de vontade entre as partes.

Para as contratações públicas, a Constituição Federal, em seu art. 37, inciso XXI, vincula as contratações realizadas pelos entes públicos ao processo licitatório, havendo ressalvas previstas na legislação vigente.

Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (BRASIL, 1988).

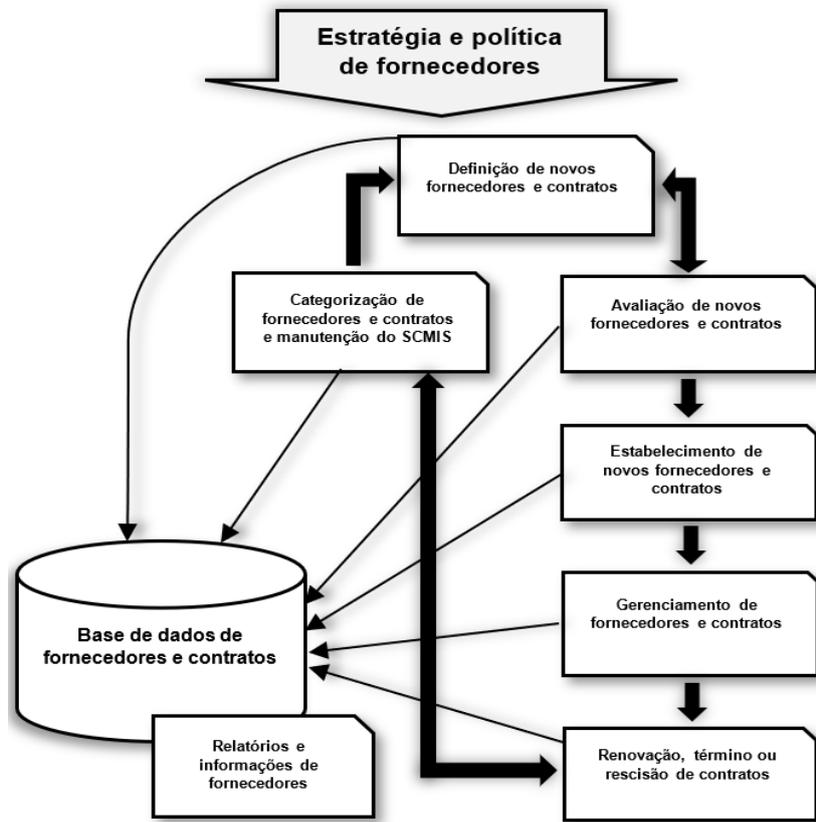
Desta forma, as contratações do ente público, como apresentado no Capítulo -1, são regidas pelas Leis N.º 8.666/1993 e N.º 14.133/21, também conhecidas como Leis de Licitações e Contratos Administrativos. A principal decorrência da Constituição e das Leis de Licitação, Lei 8.666/1993 e Lei N.º 14.133/2021, é que todas as aquisições públicas devem ser antecedidas de um processo licitatório, existindo verdadeiro dever de licitar.

Por exceção, há as modalidades de contratação direta, a dispensa de licitação e a inexigibilidade de licitação. Em todas as modalidades de licitação deve ser observada a supremacia da Administração sobre o particular, uma vez que se busca a concretização do interesse público. Observa-se ainda, no art. 54 da Lei N.º 8.666/1993, que os princípios e regras do direito privado poderão ser aplicados supletivamente para disciplinar os contratos administrativos.

Desta forma, para contemplar todo o ciclo de vida da gestão de contratação de uma solução de TIC, o OGC (2011) propôs que todo o processo de Gestão de Fornecedores deve ser conduzido por um processo denominado *Supplier Strategy and Policy* ou Estratégia e Política de Fornecedores, conforme Figura 5. Verifica-se que a aplicação das Leis de licitações e principalmente da IN SGD/ME N.º 01/2021 é plenamente cabível e aplicável a essa estratégia.

Particularmente, a aplicação da Instrução Normativa N.º 01, como já visto, dá-se pelo fato de que na sua elaboração foi levada em consideração as boas práticas do ITIL.

Figura 5 - Supplier Management Process



Fonte: Autor, baseado OGC (2011 p. 214, tradução nossa).

Observa-se que, conforme proposta da ITIL, o processo Estratégia e Política de Fornecedores são divididos por subprocessos, entre os quais: definição de novos fornecedores e contratos; avaliação de novos fornecedores e contratos; estabelecimento de novos fornecedores e contratos; e renovação, término ou rescisão de contratos. Estes subprocessos para a administração pública possuem correspondência nas duas fases de uma licitação, fase interna e externa.

A fase interna de uma licitação é composta pela escolha da modalidade da licitação e pela elaboração do instrumento convocatório, nos quais são confeccionados os artefatos necessários para estabelecer os critérios de escolha do objeto do contrato e da contratada. Enquanto que a fase externa é composta pela habilitação, julgamento, homologação e adjudicação da empresa que apresentou

a proposta em conformidade com os critérios e sendo a mais vantajosa à administração pública (BRASIL, 2002).

O subprocesso Gerenciamento de Fornecedores e contratos é a fase da gestão e fiscalização do contrato proposto pelo ITIL, e correspondente à fase de Gestão e Fiscalização de Contratos para a administração pública. Neste contexto, a Lei 14.133/2021 prevê na alínea “f” do inciso XXIII do art. 6º que o objeto será acompanhado e fiscalizado pelo órgão ou entidade, já o Inciso III do art. 104 define que é prerrogativa da Administração fiscalizar a execução contratual, e o art. 117 estatui que:

A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por 1 (um) ou mais fiscais do contrato, representantes da Administração especialmente designados conforme requisitos estabelecidos no art. 7º desta Lei, ou pelos respectivos substitutos, permitida a contratação de terceiros para assisti-los e subsidiá-los com informações pertinentes a essa atribuição.

§ 1º O fiscal do contrato anotarà em registro próprio todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato, determinando o que for necessário para a regularização das faltas ou dos defeitos observados.

§ 2º O fiscal do contrato informará a seus superiores, em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes, a situação que demandar decisão ou providência que ultrapasse sua competência.

§ 3º O fiscal do contrato será auxiliado pelos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno da Administração, que deverão dirimir dúvidas e subsidiá-lo com informações relevantes para prevenir riscos na execução contratual (BRASIL, 2021, grifo nosso)

No caso do servidor se relacionar com diversos fornecedores, é necessário que as lideranças e, principalmente, o próprio servidor avaliem a eficácia da gestão contratual, não sendo adequado que um único servidor acumule diversos contratos complexos.

Para garantir que relacionamentos sejam desenvolvidos de forma consistente e que a gestão contratual seja gerenciada de forma adequada e conforme a previsão legal, as funções precisam ser estabelecidas para uma gestão de fornecedores (OGC, 2011). Neste contexto, a Instrução Normativa SGD/ ME 01, versão compilada de 2021, no seu art. 8º prevê que as contratações de soluções de TIC deverão seguir as seguintes fases: planejamento da contratação; seleção do fornecedor; e **gestão do contrato** (BRASIL, 2021).

A Seção III, da IN SGD/ME 01/2021, prevê os critérios de execução da gestão contratual, visando a acompanhar e garantir a adequada prestação dos serviços e o fornecimento dos bens que compõem a solução de TIC durante todo o período de execução do contrato. Os parágrafos 1º ao 8º, do art. 29, estatui critérios de nomeação e designação, segregação, publicidade, limitações e deficiência, e condições de execução, tudo relativo às funções previstas para desempenho da gestão contratual; o seu *caput* estabelece que:

A fase de Gestão do Contrato se iniciará com a assinatura do contrato e com a nomeação dos seguintes integrantes da Equipe de Fiscalização do Contrato:

- I - Gestor do Contrato;
 - II - Fiscal Técnico do Contrato;
 - III - Fiscal Requisitante do Contrato; e
 - IV - Fiscal Administrativo do Contrato
- (BRASIL, 2021)

O art. 30 da IN SGD/ME N.º 01/2021 estabelece que “A fase de Gestão do Contrato visa acompanhar e garantir a adequada prestação dos serviços e o fornecimento dos bens que compõem a solução de TIC durante todo o período de execução do contrato”; deste modo, verifica-se que as boas práticas do subprocesso **Gerenciamento de Fornecedores**, previsto no processo **Estratégia e Política de Fornecedores**, apresentado na Figura 5, vem ao encontro às imposições previstas na IN SGD/ME N.º 01/2021.

Na sequência, a IN SGD/ME N.º 01/2021 apresenta: subseção I - Do início do contrato, art. 31; a Subseção II - Do encaminhamento formal de demandas, art. 32; a Subseção III - Do monitoramento da execução, art. 33; e a Subseção IV - Da transparência, art. 34; que são um perfeito roteiro legal para a gestão contratual.

Tanto as imposições da IN SGD/ME N.º 01/2021, referente à **Gestão Contratual**, quanto as proposições da ITIL, referente a **Gerenciamento de Fornecedores**, possuem o mesmo objetivo: que o processo de gestão assegure que os fornecedores e os objetos contratados sejam gerenciados para suportar as metas e expectativas dos serviços de TI, gerando valor para a administração e o bem comum da sociedade.

A Subseção V, da transição e do encerramento contratual, previsto no art. 35 da IN SGD/ME N.º 01/2021, tem correspondência com o subprocesso renovação, término ou rescisão de contratos, do

processo Estratégia e Política de Fornecedores, da ITIL. Nestes encontraremos as atividades previstas para esta fase do contrato. Novamente a Equipe de Gestão e Fiscalização de Contrato terá papel fundamental para a execução, sendo auxiliados pela saída ou resultados do subprocesso Categorização de Fornecedores, Contratos e Manutenção do SCMIS e pelos relatórios e informações de fornecedores, que é a entrega final da Base de dados de fornecedores e contratos.

2.5 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Na segunda metade do século XX, observou-se o desenvolvimento das Teorias da Motivação, que, ainda, seguem sendo estudadas a partir de pesquisas de diversos autores (RIBAS, 2011) e (SOARES et al., 2014).

A palavra motivação é definida como uma “Série de fatores, de natureza afetiva, intelectual ou fisiológica, que atuam no indivíduo, determinando-lhe o comportamento” (MOTIVAÇÃO, 2022). “Representa uma razão que mobiliza as pessoas na busca de algo, estando diretamente ligada ao comportamento das pessoas por oferecer a energia necessária para praticar a ação e atingir seus objetivos” (SOARES et al., 2014, p. 2).

Para Ribas (2011, p. 6), “a motivação ocorre em função de objetivos que o indivíduo persegue contingencialmente”. Por sua vez, 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.

Neste sentido, para um melhor esclarecimento deste tema, serão apresentadas brevemente três teorias da motivação com o enfoque do comportamento do indivíduo frente a estímulos externos: Teoria X e Teoria Y de McGregor (1960); Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom (1964); Teoria da Fixação de Objetivos de Edwin Locke (1960); e três teorias da motivação com enfoque baseado nas necessidades: Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow (1963), Teoria dos

Fatores Motivadores de Frederick Herzberg (1959) e a Teoria da Necessidade de Realização de David McClelland (1961).

2.5.1 Teoria X e Y de Douglas McGregor (1960)

Idealizadas por Douglas McGregor, as teorias X (Administração Científica) e Y (Relações Humanas) identificam duas vertentes de como um gestor identifica seus subordinados para geri-los (RIBAS, 2011) e (SILVA, 2019).

Segundo a teoria X os trabalhadores são vistos como preguiçosos, limitados e resistentes à mudança, os quais precisam ser dirigidos e controlados por meio de regras segundo as quais a motivação se dê por prêmio ou punição, pois, para os gestores, o funcionário não possui ambição de crescimento profissional ou realização (RIBAS, 2011) e (SILVA, 2019).

A Teoria Y é oposta à X: para os empregados o trabalho é natural, os trabalhadores possuem desejo de crescimento e realização pessoal, realizando suas tarefas motivados por objetivos comuns, sendo flexíveis à mudança. Para o gestor predomina a autonomia, o baixo controle de horário e o respeito entre os funcionários. Acredita-se que o funcionário dará o seu melhor em contribuição da organização, tendo o líder o papel de coordenar e motivá-lo a um propósito comum (RIBAS, 2011) e (SILVA, 2019).

Ribas (2011) sugere que para McGregor não há um modo certo ou errado de agir e sim o mais eficaz, que possibilite ao gestor, em função do comportamento do trabalhador, definir a estratégia de motivação a ser adotada.

2.5.2 Teoria da Fixação de Metas/Objetivos de Edwin Locke (1960)

A Teoria da Fixação de Metas ou Objetivos desenvolvida por Edwin Locke (1960) “parte do princípio de que a motivação ocorre na medida em que as pessoas concentram seus esforços, pensamentos e interesses para atingir a um determinado objetivo” (RIBAS, 2011, p. 7).

Neste sentido, para provocar a motivação, os objetivos devem seguir os seguintes critérios: ser aceitável e clara, ser mensurável e específica, ser desafiadora e alcançável, e ser compartilhada (SILVA, 2019).

Pela Teoria de Edwin Locke, o funcionário motivado é aquele que se empenha em atingir seus objetivos (RIBAS, 2011).

2.5.3 Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow (1963)

Originalmente, a Teoria da Hierarquia de Necessidades ou Teoria da Motivação Humana de Maslow foi aplicada como uma teoria geral da motivação psicológica, sendo uma das teorias mais divulgadas sobre o tema. Tinha como foco aspectos psicológicos, surgindo a motivação de impulsos, tendo em vista que as pessoas possuem uma hierarquia de necessidades ascendente com cinco níveis de necessidades, nessa ordem: fisiológicas, de segurança, sociais, e de autoestima e autorrealização (RIBAS, 2011) e (SILVA, 2019).

A teoria de Maslow defendia que após o indivíduo satisfazer os níveis inferiores, busca atender às necessidades do nível imediatamente acima, mas podendo retornar no nível inferior, caso uma necessidade primária deixasse de ser satisfeita (BOHRER, 1981) e (FRIGATO & DE SOUZA, 2022).

A teoria de Maslow é representada graficamente como uma pirâmide, em cuja base estão as necessidades fisiológicas, progredindo e ascendendo ao topo da pirâmide ou ao último nível, quando é atendida a necessidade de autorrealização.

2.5.4 Teoria dos dois Fatores de Frederick Herzberg (1959)

Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores, higiênicos e motivacionais, com o objetivo de relacionar as atitudes que levam a produção e satisfação no trabalho e quais determinam a insatisfação:

Fatores Higiênicos: fatores extrínsecos que provocam a desmotivação pela falta de atendimento às necessidades primárias do trabalhador (salário, condições de trabalho, relações interpessoais com a chefia etc.);

Fatores Motivadores: fatores intrínsecos que promovem a motivação, pela ação destes fatores na satisfação das necessidades superiores do trabalhador (realização pessoal, reconhecimento, possibilidade de promoção etc.) (RIBAS, 2011, p. 9).

Giacomelli et al. (2016, p. 7) levantaram em seu estudo que os principais determinantes de desmotivação são: “remuneração insatisfatória, falta de reconhecimento, liderança ruim, insegurança no trabalho, sobrecarga de atividades e ambiente de trabalho ruim”. O estudo de Giacomelli et al. identificou ainda outros dois determinantes que não foram abordados pela literatura pesquisada: falta de benefícios e falta de aproximação com a direção.

No contexto do serviço público, os fatores que podem desencadear a desmotivação são, sobretudo, os relacionados com a organização: “burocracia, gestão, comunicação interna e insuficiência de pessoal”. São, ainda, motivos de desmotivação: condições de trabalho; legislação complicada e em rápida mudança; gestão e a política realizada no topo da hierarquia distante da realidade; e a pouca consideração por parte dos superiores aos aspectos humanos por trás do funcionário (HONDEGHEM & PARYS, 2001, p. 4).

No contexto da atividade militar, Oliveira (2020, p. 100) cita como fatores higiênicos: remuneração, benefícios, políticas administrativas (normas e regulamentos militares), condições de trabalho, status, relações interpessoais (relacionamento com os superiores, relacionamento com os pares e subordinados), segurança no trabalho e supervisão técnica.

No mesmo contexto, Bakar et al. (2015, p. 507) estudaram a correlação entre satisfação no trabalho e moral entre os militares das Forças Armadas da Malásia. O quadro teórico da pesquisa foi desenvolvido com base na teoria de 2 fatores de satisfação no trabalho de Fredrik Herzberg, resultando em dois achados principais:

(a) houve uma correlação direta e significativa entre satisfação no trabalho e moral entre os participantes da pesquisa, e (b) houve uma diferença significativa na satisfação no trabalho e moral entre os participantes da pesquisa de diferentes idades e tempo de serviço (BAKAR et al., 2015, p. 507).

Para Herzberg, “a inexistência de fatores de higiene não leva à motivação, mas remove as causas de insatisfação. Só com a presença de fatores motivadores, desde que existam os primeiros, é que se pode gerar a motivação no trabalho” (RIBAS, 2011, p. 9). Neste contexto, Silva (2019) afirma que “o contrário de satisfação não é a insatisfação e sim a não satisfação. O mesmo acontece para a insatisfação cujo contrário seria a não insatisfação” (SILVA, 2019, p. 20).

2.5.5 Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom (1997)

Victor H. Vroom defende, em sua teoria, que o interesse e o desempenho do indivíduo são resultados de uma combinação de fatores, entre escolhas afetivas, esforço e a expectativa de recompensas. Como consequência, a motivação depende de três fatores: expectativa, instrumentalidade e valência (RIBAS, 2011).

A expectativa é crença que o esforço melhora o desempenho e este leva ao alcance dos objetivos; a instrumentalidade é a crença que um bom desempenho trará recompensas; enquanto a valência é o estudo da relação entre o esforço e a recompensa, quando o resultado deve possuir relevância para o indivíduo (RIBAS, 2011) e (FRIGATO & DE SOUZA, 2022).

O estudo de Frigato & De Souza (2022, p. 14) apresenta que, ao contrário de Maslow e Herzberg, a teoria da expectativa de Vroom observou a motivação no local de trabalho se concentrando nos resultados, e não em termos de necessidades.

2.5.6 Teoria da Necessidade de Realização de David McClelland (1961)

Segundo a Teoria da Necessidade de Realização de David McClelland, são três os motivos sociais que guiam as ações de um indivíduo, a saber: realização, afiliação e poder. Por sua vez, as motivações são individuais e são desenvolvidas conforme as experiências e interações de um indivíduo, direcionadas por suas próprias necessidades e características, independente de estímulos

externos exercidos pelo Líder. As características individuais relacionadas a cada um dos três tipos de motivos sociais determinam a atuação de um indivíduo no trabalho (RIBAS, 2011) e (SILVA, 2019).

2.6 TEORIAS DE LIDERANÇA

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).

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.

Desempenho, por sua vez, é a “diferença entre a quantidade máxima de esforço e atenção que um indivíduo pode aplicar ao seu trabalho e a quantidade mínima de esforço necessário para evitar ser penalizado ou despedido” (Yankelovich e Immerwahr, 1983, p. 1; *apud* MURILLO, 2012, p. 29, tradução nossa).

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, a partir do século XX, uma série de segmentos passaram a estudar com maior interesse o fenômeno liderança, demonstrando em seus resultados que há várias teorias, correntes, formas, estilos, comportamentos e personalidades de liderança, como poderá ser observado a seguir.

Para Cooper (2013, p. 7), “a maioria dos líderes é uma combinação de vários **estilos e personalidades.**” Apresenta em sua obra duas possibilidades de estilos e duas possibilidades de personalidades dos líderes. Estilo autocrático: neste estilo o líder toma todas as decisões; estilo participativo: neste estilo as decisões se tornam um processo participativo; personalidade carismática: o foco é no fornecimento da inspiração e motivação por parte do líder; e personalidade transformacional: este tipo de líder está focado em ser um fator de mudança, são geralmente selecionados para resolver uma certa situação. Cooper segue afirmando que os líderes mais eficientes possuem a combinação das características e estilos das duas personalidades.

Botelho (2010, p. 2) aborda o tema liderança apresentando uma breve cronologia referente às teorias, dividindo os acontecimentos em quatro períodos conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Teorias de Liderança	
Ano	Acontecimento
1930 a 1940	Teoria dos traços de Liderança
	O Líder possui características inatas baseadas na genética, enfatiza de forma especial as qualidades pessoais do líder e determinadas características de personalidade (GONÇALVES & MOTA, 2011, p. 406).
1940 a 1960	Teorias Comportamentais
	O Líder tem comportamentos específicos voltado para tarefa ou para pessoas, deixa-se de ter uma abordagem de

	características inatas e de personalidade do líder, passando a enfatizar os comportamentos inerentes a este gestor (PEREIRA, 2021, p. 517).
Fim dos anos 60	Teorias Contingenciais
	Modelo da contingência de Fiedler /Teoria do recurso cognitivo: líderes inteligentes e competentes planejam, decidem e agem com mais efetividade que líderes com menos inteligência e competência; líderes de grupos de trabalho comunicam seus planos, decisões e ações estratégicas na forma de orientações (comportamento diretivo) (GALLINA et all., 2019, p. 3).
	Teoria da Liderança Situacional: assinala que o estilo de liderança mais apropriado depende da situação geral, levando em consideração os critérios que envolvem os atores e a situação. Critérios: líderes – a autoridade formal e personalidades; seguidores – com suas expectativas e interesses; situação – com suas relevâncias e emergências (GONÇALVES & MOTA, 2011, p. 406).
	Teoria da troca entre líderes e liderados: líderes criam grupos dos de dentro e dos de fora.
	Teoria da meta e do caminho: o líder deve ajudar seus subordinados no alcance de metas.
	Participação e Liderança: comportamento da liderança e do compartilhamento ou não do processo decisório.
A partir de 1990	Teorias Neocarismáticas
	Liderança carismática: seguidores do líder atribuem características heroicas a ele.
	Liderança transacional: este líder é baseado na autoridade burocrática legitimada pela organização, seu foco é motivar seus seguidores na direção das metas e objetivos organizacionais, enfatizando padrões de trabalho, atribuições e tarefas. O comportamento dos líderes com esse perfil tende a se concentrar no objetivo, na disciplina do funcionário e confiam em recompensas e punições para influenciar o desempenho (BOTELHO, 2010).
	Liderança transformacional: estes líderes consideram-se agentes de mudança, possuem carisma e oferecem consideração individualizada a seus liderados os motivando apelando aos valores morais. Possuem condições de lidar com a resistência, tomar uma posição, assumir riscos e confrontar a realidade, buscando ir além do instrumentalismo transacional (BOTELHO, 2010).
	Liderança visionária: cria e articula uma visão de futuro.

Fonte: Adaptado de Robbins (2002; *apud* Botelho, 2010, p. 2).

Estudando o tema, Dias (2015) realizou uma pesquisa no poder executivo do estado de Minas Gerais que teve o objetivo de analisar como os estilos de liderança dos gestores públicos influenciavam o

desempenho das equipes. A pesquisa de Dias revelou que na administração pública o melhor desempenho das equipes está associado o estilo de **liderança transacional** e não transformacional como era o esperado, “[...] esses resultados não confirmam a literatura sobre liderança. Ou seja, os líderes que utilizam mecanismos de negociação que atrelam o desempenho à recompensa são os que obtêm melhores resultados” (DIAS, 2015, p. 200). Os achados da pesquisa de Dias sugerem que:

A liderança exerce um papel fundamental, tendo em vista que sua atuação reflete na satisfação; na geração de ideias e reflexão da equipe que, por sua vez, promove a inovação. Além disso, pode impactar na comunicação, gestão de conflitos, coesão e confiança da equipe. Tudo isso, conseqüentemente, gerará efeitos no próprio desempenho da equipe, sendo importante analisar a dinâmica da díade líder-liderado de forma a identificar o estilo de liderança mais eficaz para melhorar esse desempenho (DIAS, 2015, p. 209).

Dias conclui que a mensuração do desempenho está associada à ideia de o servidor ter retornos financeiros, negociando com o líder recompensas e afirma que “é preciso repensar o papel da liderança no setor público uma vez que a liderança transacional excessiva leva a um baixo envolvimento do funcionário” (DIAS, 2015, p. 200).

Mudando o foco de estudo para outro tipo de liderança, segundo o modelo de **Liderança Situacional**, apresentado na obra “Gestão do Comportamento Organizacional” de Hersey et al. (1998, *apud* Murillo, 2012, p. 44), existem dois comportamentos na conduta dos gestores: o comportamento do relacionamento, em que o líder pratica a comunicação em duas ou mais direções, dando suporte e apoio as tarefas do colaborador; e o comportamento ou o grau em que o líder detalha os deveres e responsabilidades relacionadas à tarefa, fornecendo direção, alinhamento ou diretrizes e as nuances e combinações do que fazer, como fazer, onde e por que fazer.

Neste sentido, Gonçalves & Mota (2011, p. 408) afirmam que “o estilo de liderança que um gerente deve utilizar para influenciar um indivíduo ou equipe vai depender do nível de maturidade destes últimos”, sendo maturidade como predisposição de um indivíduo em assumir a responsabilidades de dirigir seu comportamento.

Dos níveis de comportamentos, do mais baixo ao mais alto, derivam os quatro estilos de gerentes típicos da Liderança Situacional,

caracterizados pelos verbos dizer, convencer, participar e delegar: **“diga”** ou “determina”, pelo qual o líder decide, dá instruções e desenvolve uma supervisão próxima aos indivíduos sem capacidade e sem disposição; **“convença”**, “explica” ou “esclarece”, pelo qual, além de decidir e dar instruções, reforça a motivação do colaborador sem capacidade, mas com disposição, explicando as decisões e permitindo o pedido de esclarecimentos; **“participe”** ou “compartilha”, pelo qual o líder compartilha as decisões com o colaborador e o incentiva, apoia, supervisiona de perto, oferecendo confiança ao indivíduo com capacidade, mas sem disposição; e **“delegue”**, pelo qual atribui as tarefas ao colaborador com capacidade e disposição, deixando-o assumir as decisões sob leve supervisão (GONÇALVES & MOTA, 2011) e (MURILLO, 2012).

Segundo Murillo (2012), nenhum dos quatro estilos típicos da Liderança Situacional, por si só, é melhor ou pior que os outros, devendo ser adaptado conforme as características do liderado.

No contexto da carreira militar, o conceito de liderança se desenvolve para uma vertente chamada de Liderança Militar. De forma sintética, o Manual de liderança do Exército Brasileiro define como:

A [liderança militar](#) consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (BRASIL, 2011, p. 3-3).

O Manual de liderança do Exército Brasileiro cita quatro correntes de pensamento de liderança que se fizeram mais conhecidas: a corrente centrada na figura do líder; a centrada nos seguidores; a centrada na situação; e a corrente integradora (MD, 2011, p. 2-3).

2.6.1 Impacto do comportamento da liderança no resultado institucional

Tendo como arcabouço teórico o Acórdão 2308/2010-TCU-Plenário, Branco & Da Cruz (2013, p. 3) apresentam em seu estudo o modelo de gestão da Gespública²⁸ evidenciam que o comportamento

²⁸ Gespública é um programa federal estabelecido pelo Decreto N.º 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, e coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Esse programa é voltado para orientar e aferir a qualidade da gestão pública, consistindo basicamente em um ciclo contínuo de

da alta administração é de fato muito “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 correlação entre liderança e qualidade de processos de TI.

De fato, o COBIT® e a ITIL nos traz que a alta administração tem a responsabilidade da governança de TI, garantindo que a TI funcione de forma integrada e alinhada com os objetivos organizacionais da empresa, agregando valor ao negócio.

O Acórdão 2308/2010-TCU-Plenário foi um levantamento de auditoria de governança e gestão de tecnologia que teve a participação de 255 instituições públicas. De forma geral, a conclusão do acórdão inferiu que a falta de preocupação e a falta de objetivos claros das lideranças (alta administração) com o uso e a gestão da TI institucional pode ter induzido à ineficiência e a inefetividade da instituição como um todo. Por via de consequência, foi possível afirmar que as instituições com maior envolvimento da alta administração, em que estes possuem consciência acerca do seu papel, tiveram seus processos de gestão interna melhores executados, independente da disponibilidade de recurso para o investimento em TI (TCU, 2010 b, p. 29).

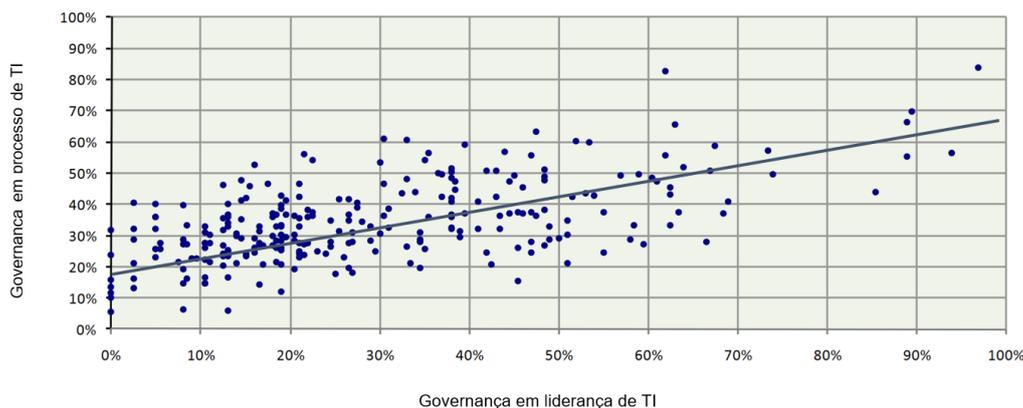
Outro aspecto basilar, detectado pelo TCU, foi que a boa governança de TI está relacionada à alocação de pessoas adequadamente capacitadas para as tomadas de decisão sobre a gestão e o uso da TI.

O foco da presente questão relaciona-se especificamente aos gestores inseridos na área de TI, cujas decisões devem balancear aspectos técnicos, administrativos e de negócio, contribuindo para a efetividade e a eficiência da instituição, em parceria com os demais decisores da instituição (TCU, 2010 b, p. 23).

Neste contexto, “considerando que a liderança precede a existência de processos” (TCU, 2010 b, p. 29), foi observado pelo TCU uma correlação estatística de 0,6 entre a governança em Liderança e a governança em Processos, tendo uma linha de tendência ascendente entre as duas variáveis, conforme demonstrado na Figura 6.

autoavaliação, validação externa, elaboração de plano de melhoria de gestão, e implementação e monitoramento das melhorias adotadas (TCU, 2010, p. 48).

Figura 6 - Correlação entre governança em liderança e governança em processos de TI



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

Desta forma, o Acórdão 2308/2010-TCU-Plenário 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. Isto está de acordo com o preconizado pelo COBIT® no objetivo de controle ME1 (ITGI, 2007) e (TCU, 2010 b, p. 29, grifo nosso)

2.7 ESTILOS DE GESTÃO DA MOTIVAÇÃO

A discussão sobre **habilidade e motivação** é abordada por diversos estudos e autores, os quais podem ser citados, entre outros: Durand (1998), Martínez Ferrando (2010; *apud* MURILLO, 2012), Murillo (2012) e Landsberg (2015), que possuem modelos e interpretações diferentes, ainda, pode-se dizer, que essas diferenças sejam nuances de uma mesma visão.

2.7.1 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, descrevendo 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;

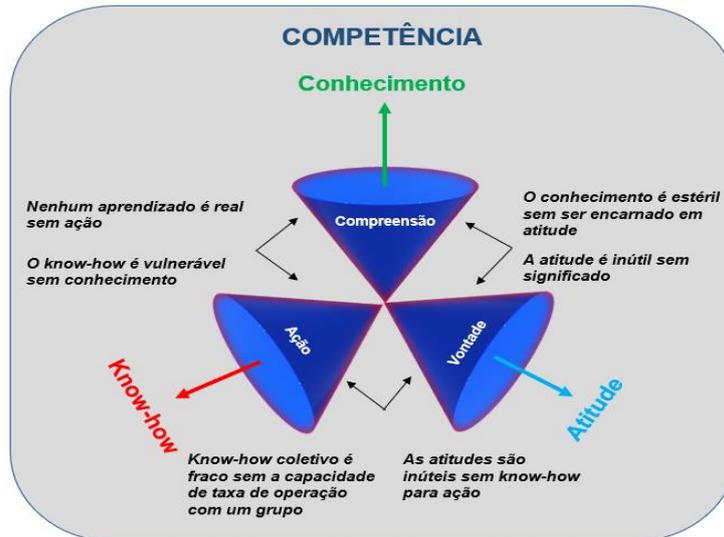
- **o know-how (saber como)**, refere-se à capacidade de agir de forma concreta conforme os objetivos ou processos pré-definidos; não exclui o conhecimento, mas não exige uma compreensão completa das habilidades e capacidades; e
- **a atitude** refere-se ao comportamento, além da identidade e da vontade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

Para Brandão & Guimarães (2001), a atitude diz respeito à predisposição da pessoa em relação ao trabalho e para Chiavenato (2014, p. 5) “a atitude representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, de motivar, de comunicar e de levar as coisas para a frente.”

Para Raimundo & Neto (2017, p. 702) mesmo que um indivíduo seja menos dotado de conhecimento, com menos potencial para executar algo, o seu alto grau de motivação permitirá ter uma performance melhor que alguém com menos interesse e mais capacitado.

A Figura 7 ilustra o posicionamento de cada uma dessas três principais alavancas gerenciais em relação às dimensões-chave de competência propostas no modelo de Durand (1998), sendo os eixos: **conhecimento, know-how e atitude** do referencial, recursos ou dimensões interdependentes da competência, possibilitando que uma combinação única de competências essenciais gere vantagem competitiva.

Figura 7 - Modelos de estrutura de competência



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Durand (1998).

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.**

Durand prossegue o estudo defendendo que:

O estoque de conhecimento existente pode impedir a aceitação de novas informações. [...] As habilidades existentes podem impedir novas ações empíricas que, de outra forma, ajudariam a construir novas habilidades. [...]. As rotinas consolidam as habilidades organizacionais em formas específicas e, ao fazê-lo, dificultam a construção de novas habilidades. A cultura existente, o comportamento coletivo de uma organização pode impedir novas formas de interação, dificultando a adoção de novos comportamentos. [...] Muita competência inadequada (conhecimento, know-how, atitudes) pode impedir o aprendizado e a adaptação (DURAND, 1998, p.16, tradução nossa)

O estudo de Durand (1998) refere-se à competência no plano individual, como um atributo relacionado a uma pessoa, elevando o conceito a equipes de trabalho ou mesmo à organização como um todo.

Fleury (2001) adota uma perspectiva de que a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido

pelo indivíduo, sendo mais abrangente, a define como um “[...] conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações [...]”, a sua noção aparece associada a verbos como: “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. [...]” (FLEURY, 2001, p.187).

Neste caminho, o Manual de Liderança do Exército, no estudo da competência e sua aplicação na Liderança Militar, define competência pelas seguintes opções:

- a. Competência está relacionada com a transformação dos recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos que geram resultados práticos.
- b. As competências cognitivas e psicomotoras são formadas pelo conjunto de conhecimentos e habilidades fundamentais relativos à profissão militar obtidos com o estudo, com a experimentação, com a informação, com a autoavaliação e com a vivência na caserna.
- c. Já as competências afetivas, como o próprio nome sugere, estão mais diretamente ligadas ao domínio afetivo. Podem ser pessoais, quando estão relacionadas com características do líder no âmbito individual, e interpessoais, quando, para serem externadas, necessitam interação com outras pessoas. [...] (MD, 2011, p. 5-1).]

2.7.2 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 (2012) 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:

- 1) *Coaching* como abordagem e ferramenta para gestores; 2) liderança Situacional (Hersey e Blanchard, 1969) e algumas de suas sucessivas interpretações; 3) habilidades diretivas; 4) a importância da flexibilidade na evolução dos estilos de gestão

nas empresas; e 5) os cursos ministrados regularmente ao grupo objeto desta pesquisa sobre princípios de *Coaching* e Desenvolvimento Gerencial, cujos efeitos, presumivelmente, são perceptíveis na evolução de seus estilos gerenciais (Murillo, 2012; p. 29, tradução nossa)

Observa-se que é apresentado o *coaching* como ferramenta e fator para potencializar o desempenho. A palavra *coaching* vem do verbo em inglês *to coach* que significa treinar, preparar, instruir. O substantivo “*coach*” significa treinador, instrutor (COACHING, 2022). Consequentemente, *coaching* significa o processo de consultoria em que um profissional orienta o treinamento de uma pessoa, com o objetivo de motivar e superar limitações. Para este estudo, o substantivo “*coach*” será interpretado como líder.

Neste contexto, é possível apresentar alguns fundamentos e ensinamentos relevantes sobre a prática do *coaching*, entre os quais 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, conforme apresentado na Figura 8.

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.

Deste modo, 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 o 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, conforme demonstrado na Figura 8 (LANDSBERG, 2015).

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 identificam, a baixa habilidade de uma pessoa, o que é representado como “sem habilidade”

Figura 8 - 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 quatros quadrantes da seguinte forma (MURILLO, 2012), (CRUZ, 2016), (CRUZ, 2018) e (SILVA, 2019):

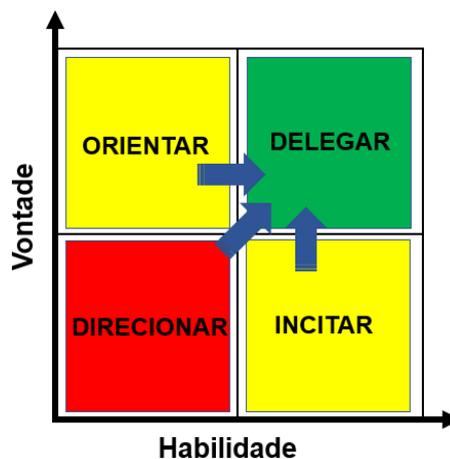
- i) **Indivíduo não apresenta motivação nem competência para desenvolver o trabalho, a pessoa não está envolvida na atividade; neste caso o líder deverá analisar as causas para direcionar o indivíduo, criando estratégias para desenvolver as capacidades necessárias para se desenvolver a atividade ou alocá-lo em outra atividade;**
- ii) **Indivíduo não possui habilidade, mas está motivado para desenvolver a atividade, deve ser orientado e instruído para adquirir as habilidades e competências necessárias para desenvolver a atividade;**
- iii) **Indivíduo possui habilidade e não está motivado para desenvolver a atividade, há um claro problema motivacional podendo ser pontual ou generalizado à tarefa em questão, caso em que o líder deve verificar as causas criando estratégias para promover a alteração dos motivos, investindo na motivação e incitando o indivíduo a mudar seu comportamento;**
- iv) **Indivíduo possui habilidade, mas está motivado, situação ideal para desenvolver a atividade, situação em que é possível delegar as ações; o líder, no caso, deve monitorar as ações criando ambiente para a sua manutenção.**

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.

Após o diagnóstico das situações que envolvem as pessoas em determinada atividade, o líder deverá motivá-las a desenvolver seus atributos e habilidades necessárias para o atingimento das tarefas propostas; o objetivo final do *coaching* (líder) é possibilitar que os seus aprendizes (*coachee*) estejam posicionados no quarto quadrante da Matriz *Skill x Will*, conforme demonstrado na Figura 9.

Figura 9 - Posição desejada do coachee



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

2.8 ESTUDOS ANTERIORES

2.8.1 Estudo de Tourinho (2011)

Tourinho (2011) apresentou, em sua dissertação, um estudo de caso que trata sobre a relação de produtividade do trabalho com as capacitações realizadas nas Organizações Militares do Sistema de Telemática do Exército (SisTEx), mais especificamente no Centro Integrado de Telemática do Exército (CITEx), nos Centros de Telemática de Área (CTA) e nos Centros de Telemática (CT), no período compreendido entre os anos de 2010 e 2011.

Fala sobre os conceitos de produtividade do trabalho, esclarece a importância das capacitações, identifica o processo de capacitação no SisTEx, trata das áreas do conhecimento de interesse sistêmico e das áreas estratégicas que devem ser atendidas com capacitações, mostra os resultados que

surgiram em função das capacitações realizadas e apresenta a relações de causa e efeito entre a produtividade do trabalho e as capacitações realizadas (TOURINHO, 2011, p. 6).

Segundo Tourinho (2011, p. 28), “o conceito de produtividade é básico para determinar a qualidade e a quantidade da força de trabalho.” Esclarece que os “[...] indicadores de produtividade são constituídos pela divisão de um produto e/ou serviço pelos seus respectivos fatores de produção [...]”, sendo este o principal instrumento de gerenciamento de pessoas.

Segue seu estudo descrevendo a concepção e execução do Plano de Capacitação do SisTEx, sendo esta realizada de forma expedida conforme necessidades do Sistema de Telemática e análise do Chefe do CITEx. O plano de Capacitação tinha o objetivo de:

Otimizar o emprego dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis, e melhor aproveitar as oportunidades de capacitação por meio de planos de cursos e estágios disponibilizados pelo Sistema de Ensino do Exército, maximizando o atendimento das demandas atuais e futuras (TOURINHO, 2011, p.30).

O plano deveria abranger todas as áreas inclusive o exercício das “funções administrativas, de modo a garantir a excelência e a conduta ética na gestão de pessoal, patrimonial, financeira e de contratos” (TOURINHO, 2011, p.30).

Como indicador estratégico era previsto um índice de capacitação acumulado anual de 100% de capacitação dos recursos humanos para a gestão e operação do Sistema Estratégico de Comando e Controle do Exército e Sistema Estratégico de Comunicações do Exército, capacidades previstas para as “redes Computacionais; Sistemas de Informação; Software; Segurança da Informação e Defesa Cibernética (DCiber); Gestão de Serviços de TI; Gestão de Projetos; Gestão de Pessoal; e Gestão Financeira” (TOURINHO, 2011, p.32).

Observa-se que no Plano de Capacitação havia a previsão de capacitação para as áreas administrativas. Contudo, não foi observado no estudo de Tourinho a capacitação dessa área de atuação.

Seguindo o estudo, no capítulo de apresentação dos resultados e discussão, foi indagado aos Chefes de CT/CTA “quais são as principais áreas estratégicas, no CTA/CT, que devem ser atendidas com

capacitação?” Como resultado foram obtidas 32 citações, com as seguintes respostas: 9,38% responderam na área de gestão; e 9,38% responderam na área de governança de TI, processos e melhores práticas de TI (TOURINHO, 2011, p.34).

Na sequência, foi perguntado aos Chefes de CT/CTA “se o CTA/CT consegue ou conseguiu traduzir em resultados os trabalhos que advém das capacitações realizadas”, sendo obtidas as seguintes respostas: 88,88% responderam que sim; e 11,11% responderam que nem sempre (TOURINHO, 2011, p.35).

Ao perguntar aos discentes “em que medida as capacitações que você realizou no SisTex, no período de 2010 e 2011, interferiu na sua produtividade do trabalho?” 29% responderam que as capacitações fizeram poupar tempo no desempenho das atividades; 56% responderam que melhoraram a produtividade no desempenho das tarefas; 48% responderam que possibilitaram executar mais tarefas; e 17% responderam que as capacitações não alteraram a produtividade (TOURINHO, 2011, p.57).

Tourinho (2011, p.73) conclui seu estudo afirmando que: “foram verificadas diversas possibilidades de implementação de melhorias e estudos que comprovaram o estreito relacionamento entre as capacitações com a produtividade do trabalho.”

Tourinho (2011) correlacionou a produtividade com uma única variável a “capacitação” no presente estudo outras variáveis foram consideradas.

2.8.2 Estudo de Campos (2018)

Campos (2018) verificou a situação da capacitação dos fiscais de contratos administrativos da 9ª Região Militar (9ª RM)²⁹. O intento foi alcançado mediante revisão bibliográfica e uma pesquisa com os fiscais dos contratos administrativos celebrados entre as Organizações Militares (OM) da 9ª RM e as empresas prestadoras de serviço.

Em seu trabalho, o autor ressaltou que devido à complexidade da função de fiscalização de contratos “a Administração Pública tem a

²⁹ 9ª RM é uma das doze regiões militares do Exército Brasileiro, responsável pelas funções administrativas e logísticas das OM distribuídas no território de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

obrigação de proporcionar essa preparação e capacitação, habilitando-os para o desempenho de suas responsabilidades como fiscal de contrato.” Para a execução dessas atribuições, o Fiscal de Contrato deveria possuir capacidade técnica e competências para a execução da atribuição, devendo estar plenamente capacitado para exercer sua autoridade fiscalizadora (CAMPOS, 2018, p.6).

Campos referenciou o Acórdão 277/2010 – TCU alertando que a “culpa das falhas na fiscalização por deficiência na formação e competência do fiscal nomeado pode recair na autoridade que o nomeou, sendo que este último, também pode ser responsabilizado por não vigiar, controlar e apoiar a ações de seus subordinados” (CAMPOS, 2018, p.7).

O estudo de Campos (2018) demonstrou que parcela dos fiscais de contratos não possuíam capacitação adequada para desempenhar suas atividades, entretanto, a grande maioria possuía conhecimento e executavam as atribuições básicas para a realização da fiscalização de contratos. Observou, ainda, que fiscais de contratos deixavam de executar atribuições essenciais à fiscalização dos contratos.

Campos (2018) conclui identificando que os principais problemas que interferiam no desempenho dos fiscais de contrato estão relacionados à **capacitação dos fiscais de contratos e conhecimento específico das suas atribuições e legislação**, 96,37% dos entrevistados não conheciam ou conheciam parcialmente as leis pertinentes ao processo, sendo estes fatores fundamentais para a realização eficaz e eficiente da fiscalização dos contratos. **A dificuldade de conciliar outras atividades e a dificuldade de adaptação**, por não possuir formação para tal, foram outras importantes constatações.

Nesta senda, os Acórdãos TCU (2011 a, 2018 e 2019) confirmam as constatações de Campos (2018) nas quais o tempo dedicado à fiscalização e o acúmulo de trabalhos interferem na qualidade da gestão contratual.

2.8.3 Estudo de Alencar (2019)

Alencar (2019) realizou um estudo de natureza quantitativa, com intervalo de confiança de 95%, o qual avaliou o impacto da gestão de

recursos humanos na performance em Organizações Logísticas da Marinha do Brasil (MB). Seu intuito foi auxiliar o gerenciamento e a disseminação de todo o capital intelectual da MB por meio da implementação de um Modelo de Gestão do Conhecimento, discutindo o conceito de gestão do conhecimento na literatura, na administração pública brasileira e na MB.

Os procedimentos metodológicos empregados buscaram responder à seguinte questão de pesquisa: “qual a avaliação do impacto da gestão de recursos humanos sobre a performance nas organizações logísticas da Marinha do Brasil?” (ALENCAR, 2019, p. 155). Para isso, foram formuladas 6 (seis) hipóteses de pesquisa que foram validadas no final da pesquisa:

Hipótese 1 (H1): A gestão de recursos humanos tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas; Hipótese 2 (H2): O ambiente tecnológico influencia positivamente a interação da gestão de recursos humanos e da performance das organizações militares analisadas; Hipótese 3 (H3): **A motivação extrínseca tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas;** Hipótese 4 (H4): **O desenvolvimento das competências dos recursos humanos influencia positivamente para a performance das organizações militares analisadas;** Hipótese 5 (H5): A formação tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas; e Hipótese 6 (H6): **A motivação intrínseca influencia positivamente a performance das organizações militares analisadas** (ALENCAR, 2019, p. 155, grifo nosso)

Pautada na conclusão do modelo de regressão da pesquisa, todas as variáveis pesquisadas contribuem para o aumento da performance organizacional nas Unidades pesquisadas da Marinha do Brasil, identificando que:

[...] o relacionamento da gestão de recursos humanos e performance ocorre por meio de práticas voltadas à valorização, crescimento e desenvolvimento das pessoas de forma a impactar positivamente o alcance dos objetivos determinados pela organização. [...] as variáveis de motivação intrínseca (MI); motivação extrínseca (ME); ambiente tecnológico (AT); desenvolvimento de competências (DC) e a formação do capital humano (FO), tanto de forma separada, quanto de maneira integrada, convergem para que a gestão de recursos humanos (GRH) impacte a performance organizacional (PO) nas organizações pesquisadas (ALENCAR, 2019, p. 156).

Alencar (2019) citou que a grande maioria dos colaboradores declararam desempenhar funções em sua área de formação/interesse, correlacionando este fato com as características presentes da geração Y, que desempenham atividades laborais e pessoais que “gostam”. Neste sentido, Comazzetto et al. (2016, p. 149) estudando a geração Y observaram que, “[...] para muitos dos entrevistados, gostar do que faz aparece como um elemento essencial ao seu trabalho [...]”, complementou afirmando que “[...] muitos deles referenciam esse aspecto do gosto pelo que se faz, do trabalho como uma realização e uma satisfação pessoal [...]”.

Em seguida, não foi vista relação entre motivação intrínseca com a performance organizacional dos colaboradores entrevistados:

Apesar de a “Motivação Intrínseca” ser objeto de várias citações durante os resultados da análise dos dados da pesquisa, esta variável não foi apontada como a principal responsável pelo impacto da GRH na performance organizacional. Este fato pode ser explicado devido essa motivação ser inerente a cada indivíduo, não dependendo de estímulos externos para se desenvolver (ALENCAR, 2019, p. 161-162).

Nessa direção, a Teoria da Necessidade de Realização de David McClelland (1961) postula que as motivações são individuais independentes de estímulos externos exercidos pelo Líder.

Com relação a motivação extrínseca, Alencar (2019, p. 163) propõe estimular o sistema de recompensas dos Depósitos Primários da Marinha (DPMs). Esta proposta vem ao encontro da teoria X de Douglas McGregor (1960), na qual os trabalhadores podem ser dirigidos e controlados por meio de regras segundo as quais a motivação se dê por prêmio ou punição.

Em relação à Gestão por Competências na MB, Alencar (2019) sugere a necessidade de se envidar máximos esforços para alocar o pessoal no exercício das suas funções, respeitada as suas competências técnicas.

Alencar (2019, p.163) finaliza seu estudo sugerindo que os Recursos Humanos priorizem os treinamentos internos e os ofertados pela MB, devido ao seu baixo custo, sendo imprescindível identificar “quais processos críticos necessitam de atenção quanto a treinamentos específicos, retenção, disseminação e transferência de conhecimento.”

2.9 CONCLUSÃO PARCIAL

Relacionando os aspectos observados e estudos apresentados nos contextos da atuação militar, **Tourinho (2011)** estudou a variável capacitação de militares como fator de desempenho. **Carvalho (2012, p. 26)** identificou “que o desempenho no trabalho é função, não só, de competências técnicas e de meios existentes, mas também, de expectativas, de recompensas, do estilo de liderança recebido e do conteúdo de trabalho.” **Campos (2018)** identificou as variáveis capacitação, sobrecarga de trabalho e dificuldade de adaptação como fatores que interferem no desempenho. Já **Alencar (2019)** expandiu suas variáveis concluindo em seu estudo que a gestão de recursos humanos, as motivações intrínseca e extrínseca, o ambiente tecnológico, desenvolvimento de competências e a formação do capital humano se relacionam com a performance organizacional, complementa citando que a característica da geração Y é fazer o que “gosta”.

Conforme apurado no referencial teórico, as evidências do estudo apontam que a gestão de contratos de TIC é dependente do alinhamento de diversos fatores os quais podem influenciar sua execução: fatores higiênicos, motivação, vontade e comprometimento; conhecimento, capacitação e habilidade; liderança; e sobrecarga de trabalho. Nesse contexto, o Quadro 3 apresenta as principais premissas do estudo.

Quadro 3 - Premissas do estudo

Premissas		Embasamento
1	A aplicação dos conceitos de governança corporativa e governança de TI, de gestão corporativa e gestão de TI e dos frameworks ITIL e COBIT influenciam na gestão dos processos de TIC.	Cruz (2008), TCU (2010), OGC (2011), Freitas, (2013), Lunardi et al. (2014), Coser, (2017), ABNT (2018), TCU (2020), Neto (2020) e Neto & Macedo (2021).
2	Os fatores capacitação e conhecimento influenciam a gestão dos processos de TIC.	TCU (2003), Alves (2004), TCU (2011, c), Campos (2018), TCU (2018) e Costa (2021).
3	O tempo dedicado à fiscalização e o acúmulo de trabalho influenciam a gestão dos processos de TIC.	TCU (2011 a), Campos (2018), TCU (2018) e TCU (2019 a).
4	Os fatores higiênicos e motivacionais, comprometimento e afinidade com as atividades administrativas influenciam a gestão dos processos de TIC.	Ribas (2011), Hondeghem & Parys (2001), Landsberg (2015), CRUZ (2016), Kinczeski (2018) e Alencar (2019).
5	A atuação das lideranças influencia a gestão dos processos de TIC.	TCU (2010), Cruz (2011) e Branco et al. (2013).

Fonte: O Autor, baseado no referencial teórico.



3



3

METODOLOGIA DE PESQUISA

Com o objetivo de responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos no estudo, optou-se como método de pesquisa o estudo de caso único na Unidade Gestora Executora Centro Integrado de Telemática do Exército. Segundo Yin (2015, p. 4), o “estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real” e, no caso em questão, buscou-se identificar os fatores que influenciam o processo de gestão e de fiscalização dos contratos de TIC, compreender o perfil dos agentes envolvidos neste processo e propor ações para identificar e implementar oportunidades de melhorias.

Inicialmente, para a consecução dos objetivos propostos pelo estudo, buscou-se seguir o roteiro proposto por Robert Yin:

Selecione um tópico para um estudo de caso que gostaria de realizar. Identifique algumas questões de pesquisa a serem respondidas ou proposições a serem examinadas pelo seu estudo de caso. A denominação destas questões ou proposições esclarece os limites do estudo de caso em relação ao período de tempo coberto por ele; o grupo social relevante, a organização ou área geográfica; o tipo de evidência a ser coletada; e as prioridades para a coleta e a análise de dados [...] (YIN, 2015, p. 36).

3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais os fatores que afetam a qualidade dos processos de Gestão e Fiscalização de Contratos de Solução de TIC na UGE CITEx?

3.2 OBJETIVOS

O estudo tem como **objetivo geral** identificar os fatores negativos que comprometem os processos de gestão e fiscalização dos contratos de TIC da UGE CITEx, diagnosticando eventuais inconsistências em relação às exigências das leis, das Instruções Normativas, dos julgados e das boas práticas da literatura estudada.

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

3.3 CLASSIFICAÇÃO DESTA PESQUISA

Para a classificação desta pesquisa, tomou-se como base a taxonomia proposta por Vergara (2005, p. 48), que propõe 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 sobre a qual há pouco conhecimento, descrevendo as particularidades do processo de gestão e fiscalização de contratos de TIC da UGE CITEEx e explicar fatores que contribuíram para a ocorrência de determinado fenômeno concreto nesta unidade pesquisada, tentando identificar os fatores e sugerir melhorias.

Quanto **aos meios** de investigação, esta pesquisa pode ser enquadrada como: **de campo**, porque investigou os fenômenos na própria organização e para se atingir os objetivos propostos foi investigado o perfil dos gestores e fiscais de contrato de TIC da UGE CITEEx, por intermédio de questionário; **bibliográfica**, pois, foi desenvolvido com base nos estudos sobre o assunto, o qual forneceu os pressupostos teóricos para as suposições; **documental**, porque se valeu de documentos internos e legislação pertinente à organização; e um **estudo de caso**, já que se propôs analisar a gestão contratual na UGE CITEEx, pretendendo produzir conhecimento e detalhamento sobre o fenômeno estudado.

3.4 MÉTODO

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

3.5 HIPÓTESE

Segundo Hulley, et al. (2015, ebook) “as hipóteses não são necessárias em estudos descritivos sobre a distribuição das características em uma população”, sendo importantes em estudos que fazem testes estatísticos para comparar diferentes grupos, não sendo o caso específico do presente projeto de pesquisa. Neste diapasão, 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.”

3.5.1 Modelo Conceitual proposto pela Pesquisa

Ao término da análise das evidências é possível afirmar que as premissas ou suposições iniciais do estudo bibliográfico se confirmaram, com as evidências apontando que a gestão de contratos de TIC é dependente do alinhamento de diversos fatores que influenciam diretamente a sua execução, sendo possível deduzir um modelo conceitual dos principais aspectos influenciadores do processo de gestão e fiscalização de contratos, conforme demonstrado na Figura 10.

Figura 10 - Modelo Conceitual da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor; elaboração da arte: Terra (2022).

É 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.

3.6 COLETA DE DADOS

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

[...] em se tratando de pesquisa de campo, por exemplo, esses meios podem ser a observação, o questionário, o formulário e a entrevista. Os dados também podem ser coletados por meio de técnicas interativas diversas, como os workshops [...] (VERGARA, 2016, p. 57).

O perfil dos agentes envolvidos e as possíveis razões da deficiência da gestão contratual foram levantados por intermédio de dois questionários baseados no referencial teórico e evidências empíricas, os quais serão apresentados em tabelas descritivas com a frequência de resposta.

O Questionário N.º 01 foi uma entrevista estruturada com perguntas abertas e fechadas, dividido em quatro blocos de perguntas, tendo como objetivo identificar os aspectos específicos das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC da UGE CITEx: 1) Identificação do perfil; 2) Levantamento dos aspectos relacionados à capacitação e formação; 3) Verificação do conhecimento pertinente ao tema; e 4) Identificação dos problemas que mais interferem no desempenho da função. O Chefe do CITEx apreciou previamente o conteúdo do questionário e autorizou o levantamento dos dados para compor o presente estudo.

O mecanismo de levantamento do Questionário N.º 01 foi através do formulário do *Google Forms*. O seu encaminhado foi realizado de forma institucional pelo Subchefe do CITEx aos Chefes das Organizações Militares vinculadas à UGE CITEx, solicitando sua ampla divulgação. O seu levantamento foi de 04 de outubro de 2021 a 21 de março de 2022.

O segundo Questionário teve como objetivos a verificação da percepção: de mudanças no processo de fiscalização dos contratos de

TIC da UGE CITEEx nos últimos 12 meses e dos aspectos que influenciam o desenvolvimento da atividade de fiscalização de contrato de TIC. O seu levantamento foi de 30 de março de 2022 a 13 de abril de 2022.

Em ambos os questionários, foi informada a importância de que as respostas fossem realizadas individualmente e sem consultas, devendo ser respondidas nas situações mais próximas da realidade dos entrevistados e que as respostas seriam anônimas. Foi destacado, ainda, que estas não seriam usadas para qualquer tipo de sanção.

Antes da divulgação dos questionários, foram realizados testes para avaliar a compreensão das perguntas e o tempo utilizado para a resposta. Constatou-se que as perguntas eram de fácil compreensão e o tempo de resposta era de cerca de dez minutos.

3.6.1 Universo e amostra

O universo da pesquisa do questionário N.º 01 englobou todos os gestores e fiscais de contrato titulares e substitutos nomeados pela UGE CITEEx. O tamanho da população da pesquisa é de 96 (noventa e seis) indivíduos, conforme informações prestadas pelo CITEEx. Deste universo, uma amostra de 93 (noventa e três) sujeitos responderam ao questionário.

Para o levantamento de outros contextos pertinentes a este estudo de caso, foi utilizado como estratégia aplicar um segundo questionário com sujeitos externos ao caso, conforme leciona Robert Yin:

[...] Se a unidade de análise for um pequeno grupo, por exemplo, as pessoas a serem incluídas no grupo (tópico imediato do estudo de caso) devem ser distinguidas daquelas que estão fora dele (o contexto para o estudo de caso). [...] Delimitar o caso dessa maneira ajudará a determinar o escopo de sua coleta de dados e, particularmente, como irá distinguir os dados sobre o sujeito do seu estudo de caso (o “fenômeno”) dos dados externos ao caso (o “contexto”) (YIN, 2015, p. 36).

Neste contexto, foi aplicado o Questionário N.º 02 do qual foram obtidas as respostas de todos os chefes, adjuntos e auxiliares das Seções (repartições) que possuem alguma relação com o processo de gestão e fiscalização de contratos de TIC da UGE CITEEx: Seção de Aquisição, Licitação e Contratos (SALC); Setor Financeiro; Seção de Orçamento, Aquisição e Contratos da AC Defesa; e Divisão Administrativa do 7º

Centro de Telemática de Área. Todos os principais militares relacionados com o processo instados a responderem o questionário os fizeram, um total de 9 (nove) militares.

3.6.2 Tratamento dos dados

Os dados obtidos, através dos questionários fechados, foram analisados por meio do *software* Microsoft Excel® 2019 e com os dados dos questionários aberto foi realizada a análise de conteúdo, conforme descrição de Vergara (2005, p. 15), “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.”

3.6.3 Erro amostral

Foi levado em consideração a fórmula para o tamanho mínimo da amostra apresentada por 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. Isolando o erro amostral tolerável (E₀), tem-se a seguinte fórmula:

Fórmula 1 - Erro amostral tolerável (E₀)

$$\left[\begin{array}{l} n_0 = \frac{1}{E_0^2} \\ n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0} \end{array} \right] \Rightarrow E_0 = \sqrt{\frac{N - n}{N \cdot n}} \quad E_0 = E = \sqrt{\frac{96-93}{96 \cdot 93}} \quad E \cong 0,0323 \text{ e } P \cong 96,77\%$$

Fonte: deduzida pelo autor, com base em Barbetta (2002).

Assim, pelo apurado, o erro amostral da pesquisa é aproximadamente 0,0323, logo o nível de confiança relacionado ao levantamento do questionário N.º 01 **é maior que 96,77%**.

3.7 LIMITAÇÕES

Quanto às premissas de estudo e tratamento dos dados coletados, uma limitação diz respeito à própria história de vida do pesquisador, que é Ordenador de Despesas da UGE CITEx, a função e o



convívio com os processos de TIC podem ter influenciado em sua interpretação.





4

4

RESULTADOS

Serão apresentados a seguir os resultados do Questionário N.º 1, realizado com os integrantes das EGFC TIC, e os resultados do Questionário N.º 2, com os integrantes das repartições que possuem alguma relação com o processo de gestão e fiscalização de contratos de TIC da UGE CITEEx.

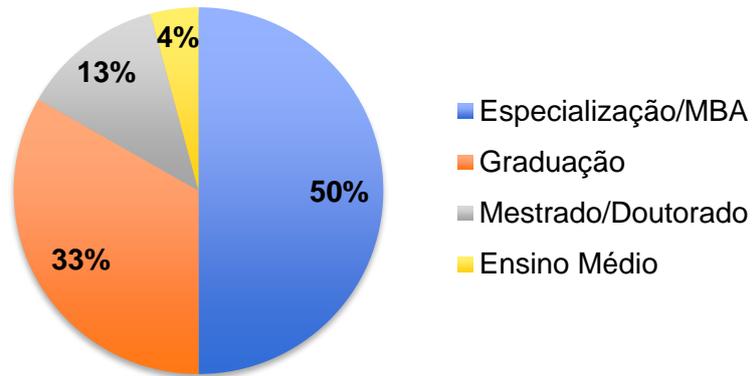
4.1 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO N.º 1

4.1.1 Perfil dos integrantes das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC da UGE CITEEx.

As Equipes de Gestão e Fiscalização de Contrato de TIC da UGE CITEEx são compostas, em sua maioria, de quadros permanentes (militares de carreira) das três Forças Armadas, com efetivo de 47% dos respondentes se declarando formados nas Escolas de Formação de Oficiais e Praças de carreira da Marinha, Exército e Aeronáutica, esta peculiaridade se deve ao fato do efetivo da AC Defesa ser composto por integrantes das três Forças. Na sequência, 43% se declararam Oficiais e Praças temporários e 10% não se identificaram ou se declararam com outra formação.

Foi possível verificar que a composição dos integrantes das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contrato de TIC (EGFC) da UGE CITEEx são compostas por minoria de militares se declarando com o ensino médio, conforme apresentado na Gráfico 1.

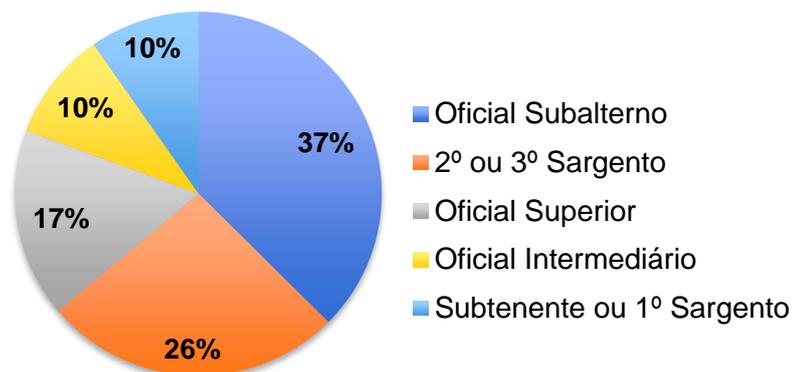
Gráfico 1 - Nível de Escolaridade dos integrantes da EGFC entrevistados



Fonte: Resultado Questionário N.º 1.

A EGFC tem um perfil de militares jovens, compostos em sua maioria, 73,6%, de Oficiais Intermediários/Subalternos e 2º ou 3º Sargentos; seguido de 26,4% dos seus quadros de militares mais experientes, conforme apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Universo dos integrantes da EGFC entrevistados



Fonte: Resultado Questionário N.º 1.

Quanto ao tempo de atuação como integrante da EGFC, foi constatado que a maioria possui mais de um ano de experiência, sendo composto de: 34,7% de com menos de 1 (um) ano; 26,4% com o tempo

de 1 a 2 anos; 13,9% de 2 a 3 anos; e 25% com mais de 3 anos de experiência.

Na sequência, foi levantada a quantidade de contratos sob a gestão dos integrantes titulares das EGFC TIC (Tabela 1) e integrantes substitutos das EGFC TIC (Tabela 2). A qual a coluna “Nr gestor/fiscal titular” representa a quantidade de gestor/fiscal nomeados para gerir/fiscalizar contratos e a coluna “Nr contratos por gestor/fiscal” a quantidade de contratos que cada gestor/fiscal faz a gestão/fiscalização.

Tabela 1 - Quantidade de contratos sob a gestão dos integrantes das EGFC TIC titulares	
Nr gestor/fiscal titular	Nr contratos por gestor/fiscal
25	1
11	2
5	3
6	4
1	6
2	7
2	9
3	10
1	23

Fonte: Resultado Questionário N.º 1.

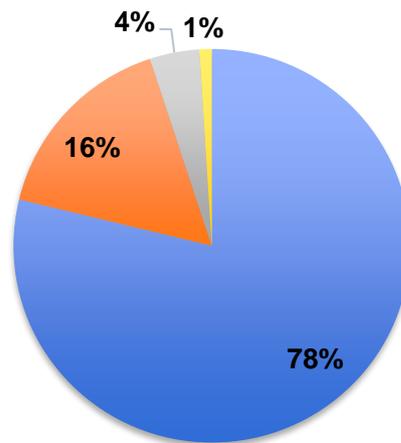
Tabela 2 - Quantidade de contratos sob a gestão dos integrantes das EGFC TIC substitutos	
Nr gestor/fiscal substituto	Nr contratos por gestor/fiscal
16	1
8	2
4	3
3	4
1	6
1	8
1	9
1	10

Fonte: Resultado Questionário N.º 1.

Apurou-se o tempo que o integrante das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos dispõem para desempenhar as atividades de

gestão/fiscal de contrato, 52% dos respondentes informaram que é adequado e 48% relataram que é insuficiente. Em complemento a esta constatação foi perguntado: “O Sr/Sr^a desempenha outras atividades/funções em sua OM além de gestão/fiscalização de contrato?”, sendo respondido conforme apresentado nos dados da Gráfico 3.

Gráfico 3 - Desempenho de outra atividade ou função



- Funções ou atividades que demandam mais de 80% do meu trabalho
- Funções ou atividades que demandam entre 50% e 80% do meu trabalho
- Funções ou atividades que demandam menos de 50% do meu trabalho
- Execução somente atividades ou funções relacionadas com a fiscalização de contratos.

Fonte: Resultado Questionário N.º 1.

No final da primeira seção foi dada a oportunidade de os entrevistados apresentarem sugestões ou ponderações, havendo as seguintes colaborações:

- i) “É necessária uma melhor distribuição das funções de administração/gestão de contratos de acordo com a sobrecarga do cargo do militar”;**
- ii) “Minha sugestão é criação de uma seção apenas para realizar a fiscalização dos contratos, sendo composta por militares da área jurídica, contábil e de TI. Em casos de**

necessidade poderia incluir um militar de outra seção apenas como apoio técnico;

iii) “Deveriam criar equipes específicas para essas funções”;

iv) “Quando se estiver atuando nas atividades dos contratos, ficar exclusivamente focado sem outras atividades”;

v) “A administração de contrato deveria ser centralizada em um setor, cabendo ao Oficial, Suboficial da Marinha Brasileira e Sargento do Exército/Aeronáutica realizarem a parte de fiscal técnico”;

vi) “Capacitação adequada e melhor distribuição da carga de trabalho para um acompanhamento/ fiscalização adequados”;

vii) “Entendo - e a prática tem afirmado isso - que a fiscalização de contratos deveria ser mais centrada, com profissionais de administração, contábeis ou economia, carreira ou temporários, trabalhando centralizados, como um escritório. Ainda que um núcleo, mas uma equipe profissional e centralizada daria muito maior efetividade aos processos e respostas mais desejadas”;

viii) “Sugiro a abertura de processo seletivo de militares temporários com curso de administração para exercer o cargo de fiscal de contrato podendo assim controlar de forma mais eficiente pois já terão o conhecimento na área”; e

ix) “É necessário pessoas especialistas em licitações para que possamos desempenhar a parte técnica do contrato.”

4.1.2 Capacitação e formação dos integrantes das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC da UGE CITEx.

Referente à realização de curso ou estágio de Fiscalização de Contratos de TIC e a sua carga horária, foi apurado que 68% dos respondentes possuem curso ou estágio de capacitação com carga horária de até 80 horas e 32 % dos integrantes das EGFC não possuem capacitação para exercer a função de gestor ou fiscal de contrato. Ao fazer o mesmo levantamento sobre capacitação em Gestão de Riscos, apurou-se que 60% possuem capacitação com curso ou estágio com

carga horária de até 80 horas e 40% dos entrevistados não possuem capacitação em Gestão de Riscos.

Além das capacitações de gestão de contratos de TIC e gestão de riscos, **13 outras capacitações foram citadas**: 8 (oito) capacitações em Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos da ENAP ou do Instituto de Economia e Finanças do Exército; 2 (duas) capacitações em Curso sobre Contratação de Bens e Serviço de TI, da Associação Brasileira de Orçamento Público (ABOP); 1 (um) MBA em gestão de projetos de engenharia elétrica; e 2 outras respostas sem identificar a capacitação.

Os dados da Tabela 4 apresentam a relação do desempenho da função com conhecimento e a Tabela 5 apresenta a oportunidade de aprendizagem e o desempenho da função.

Tabela 3 - Relação do desempenho da função com conhecimento				
Questões apresentadas	Escala de frequência (%)			
	A	B	C	D
Com relação a função de Fiscal Técnico/Fiscal Requisitante/ Fiscal Setorial, o Sr/Sr ^a possui conhecimento técnico para avaliar a qualidade do objeto contratado e se o mesmo se encontra em conformidade com o licitado, contratado e com as normas vigentes?	5,1	52,5	35,6	6,8
Com relação a função de Gestor de Contrato, o Sr/Sr ^a possui conhecimento para realizar a gestão do contrato e se os mesmos se encontram em conformidade com o licitado, contratado e com as normas vigentes?	3,8	52,8	28,3	15,1
Com relação a função de Fiscal Administrativo de Contrato, o Sr/Sr ^a possui conhecimento técnico administrativo para avaliar e atestar os requisitos administrativos previstos com o licitado, contratado e as normas vigentes?	2,0	34	46	18

Fonte: Resultado Questionário N.º 1.

Legenda: A = conhecimento total / B = conhecimento suficiente/ C = pouco conhecimento/ D = não possui.

Tabela 4 - Levantamento da oportunidade de aprendizagem e desempenho na função

Questões apresentadas	Escala de frequência (%)			
	A	B	C	D
O Exército proporciona oportunidades de aprendizagem e meios para o desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho da função de integrante da EGFC?	4,2	41,7	52,8	1,4
O Sr/Sr ^a participa de treinamentos/formações/simpósios direcionados para a fiscalização de contratos em sua OM ou no âmbito da Força?	2,8	26,4	61,1	9,7
O Sr/Sr ^a participa de treinamentos/formações/simpósios/cursos/palestras/congressos direcionados para a fiscalização de contratos em eventos externos à Força Terrestre?	0	8,3	54,2	37,5
No desempenho de sua função como integrante da EGFC o Sr/Sra toma decisões baseado em experiências vividas e/ou intuição?	1,4	20,8	50	27,8
No desempenho de sua função como integrante da EGFC o Sr/Sra toma decisões baseado no seu conhecimento técnico e na legislação pertinente?	43,0	40,3	12,5	4,2
Em caso de dúvida sobre a fiscalização do contrato, Sr/Sr ^a procura saná-las na Seção Aquisição, Licitações e Contratos (SALC), Seção de Apoio Jurídico ou setor equivalente?	43,1	37,5	16,7	2,8

Fonte: Resultado Questionário N.º 1.

Legenda: A = sempre / B = frequentemente / C = eventualmente / D = nunca.

Quanto às respostas abertas desse bloco, obteve-se 7 colaborações:

- i) “Acredito que seria importante sempre que o fiscal ou substituto for destinado a um curso de formação/qualificação não ser incluído em outras missões ao mesmo tempo, pois muitas vezes acaba prejudicando o seu desempenho no curso e no final o conhecimento que era pra ser agregado acaba não tendo validade porque o mesmo não conseguiu se dedicar ao curso por causa de outras missões.”;**
- ii) “As demais funções conflitam com a capacidade de execução das capacitações.”;**
- iii) “Aumentar o número de capacitações presenciais.”**

- iv) “Falta de militares de forma geral.”;
- v) “Fazer a capacitação só para dizer que fez não vale de muita coisa. No EB as coisas são assim, o cara faz um curso que é uma leitura de uma portaria e vira perito, segundo a instituição.”;
- vi) “O Exército não dispõe de capacitação específica para contratos de TIC.”; e
- vii) “Realizo consultas com a Seção de Pagamento da OM, devido a questões orçamentárias atribuídas ao Fisc Adm, tendo em vista o pouco conhecimento em Pagamentos da União.”

4.1.3 Desempenho dos integrantes das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC

Esta seção teve como objetivo verificar o desempenho dos integrantes das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC da UGE CITEx, com perguntas básicas pertinentes a gestão contratual.

Tabela 5 - Desempenho dos integrantes das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC

Questões apresentadas	Escala de frequência (%)				
	A	B	C	D	E
O Sr/Sr ^a atualiza os registros (em livro específico) de todas as atividades desempenhadas como fiscal de contrato?	30,6	16,7	16,7	6,9	29,1
Todas as tratativas com a Contratada são feitas através de meios oficiais?	47,2	41,7	11,1	0	0
O Sr/Sr ^a controla a vigência do seu contrato e seus termos aditivos?	68,1	22,2	6,9	2,8	0
O Sr/Sr ^a confere todas as informações e a documentação que acompanha a nota fiscal antes de atestá-la?	81,9	11,1	4,2	2,8	0
Em caso de problemas na execução do serviço ou mesmo alterações na prestação do mesmo, Sr/Sra dirige-se diretamente ao trabalhador terceirizado e determina-lhe as correções ou mudanças? Quando possui esse tipo de contrato.	19,6	15,2	23,9	41,3	0
O Sr/Sr ^a dirige-se formalmente (por meio documental) à empresa contratada ou seu preposto, em caso de problemas/irregularidades na execução do serviço ou mesmo quando há necessidade de alterações ou comunicação sobre a prestação do contrato?	59,7	25,8	11,3	3,2	0
O Sr/Sra verifica se os trabalhadores possuem vinculação contratual com a empresa prestadora de serviço?	37,8	26,7	17,8	17,8	0

Fonte: Resultado Questionário N.º 1.

Legenda: A = sempre / B = frequentemente / C = eventualmente / D = nunca / E = outros meios de registro.

A fim de avaliar a retenção de conhecimento quanto à utilização das normas, foi solicitado aos integrantes das EGFC listarem, sem realizar qualquer tipo de consulta, quais as legislações ou documentos julgavam ser os mais pertinentes a atividade desenvolvida. O qual 68 participantes responderam uma ou mais respostas, havendo: 32 citações a lei 8.666/1993; 17 citações à IN 01 SGD/ME; 7 citações à Lei 14.133/2021; 7 citações ao Termo de Referência; 5 citações ao Termo de Contrato; 4 citações a IN 04 SLTI; 3 citações a IN 05 SGD/ME; 2 citações a Nota de Empenho; 2 citações a Portaria 37/SEF; 1 (uma) citação ao Edital de Licitação, Relatório Técnico, Mapa de Gerenciamento de

Riscos, IN 31, IN 02, Portaria 18/SEF (EB90-N-08.002), EB90-N-08.004, Lei Complementar 135/2010.

Além das citações supramencionadas, houve diversas indicações genéricas sem citar a norma, do tipo “IN” “Lei”, “lei de Licitação”, “LLC”, “LIA”, “IN AGU”, “IN TCU”, “Portarias SEF” e CGCFEx”, “Lei 8666 e todas que se relacionam e revogações”, “Lei de licitação, contratos e demais leis”, “Lei de licitações e contratos no âmbito da Adm Pública e legislação referente a fiscalização de contratos de TIC” e “Lei de licitações, Lei do pregão, Instruções normativas, acórdãos do TCU”.

Dois participantes responderam: “Não possui conhecimento sobre a legislação ou os documentos mais importantes” e “Não sei responder”.

Quanto às respostas abertas desse bloco, não se obteve colaboração.

4.1.4 Principais problemas que podem interferir na execução dos trabalhos dos integrantes das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC

O último bloco do *survey* 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 CITEEx.

Tabela 6 - Principais problemas que podem interferir na execução dos trabalhos dos integrantes das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC

Questões apresentadas	Escala de frequência (%)		
	A	B	C
Dificuldades em conciliar as outras atividades/funções com a de fiscal de contrato.	4,2	31,9	63,9
Problemas relacionados com descumprimento de cláusulas contratuais.	15,3	43,1	41,7
Desconhecimento técnico para avaliar a qualidade dos serviços prestados e se os mesmos estão em conformidade com o licitado e contratado.	29,2	37,5	33,3
Dificuldade de adaptação a essa atividade (fiscal de contrato), tendo em vista ser completamente diferente daquela para o qual foi formado.	12,5	44,4	43,1
Inexperiência ou até mesmo falta de maturidade para realizar a fiscalização contratual.	27,8	34,7	37,5
Os trabalhos administrativos não são atrativos, há a preferência pelos trabalhos técnicos.	20,8	36,1	43,1
Acúmulo das atribuições referentes a gestão e fiscalização do contrato.	11,1	31,9	56,9
Divergência entre a área requisitante/fiscalização e área administrativa (Ordenador de Despesas/jurídica/SALC).	25	44,4	30,6

Fonte: Resultado Questionário N.º 1.

Legenda: A = não interfere / B = pouca interferência / C = grande interferência

Quanto às respostas abertas do último bloco, obteve-se 7 colaborações:

- i) “Acredito que deve ser levado em consideração o ambiente que o militar e o ambiente em que a OM está inserido.”**
- ii) “As respostas foram dadas considerando que o problema apresentado é uma verdade.”**
- iii) “Deveria ser analisado o perfil do candidato a fiscal de contrato e verificar suas atribuições antes de imputar tal responsabilidade.”**
- iv) “Fiscais de contrato deveriam exercer exclusivamente essa atividade como é já em alguns órgãos federais.”**

v) “Não entendi essa pergunta número 4, não estão objetivas, não sei se seriam hipóteses que poderiam atrapalhar, ou situações vivenciadas durante a minha atuação como fiscal, foi respondida como se fosse uma hipótese do que poderia impactar caso ocorram, no meu caso nunca ocorreu nenhuma das situações.”

vi) “Realizar reuniões entre várias áreas com mais frequência.”

4.2. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO N.º 02

4.2.1 Participantes do Questionário N.º 2

O Objetivo do levantamento do Questionário N.º 2 foi verificar a percepção dos militares envolvidos com o processo de gestão e fiscalização de contratos de TIC da UGE CITEx. Participaram dos questionários os integrantes da Seção de Licitação e Contratos (SALC) da UGE CITEx, integrantes do Setor Financeiro da UGE CITEx, integrantes da Seção de Conformidade dos Registro de Gestão (SCRG) da UGE CITEx, integrante da Divisão Administrativa do 7º Centro de Telemática de Área e integrante da Seção de Orçamento, Aquisição e Contratos da AC Defesa. As colaborações apresentadas por esses integrantes vêm ao encontro dos achados apresentados no referencial teórico.

A Seção de Licitação e Contratos é a repartição da UGE CITEx responsável de conduzir e fiscalizar as fases interna e externa do processo licitatório, primando para que estejam em conformidade com as leis, instruções e orientações em vigor, atendendo ao planejamento estratégico da UGE CITEx e às aspirações da área requisitante. Tem entre outras atribuições: entregar à Equipe de Gestão e Fiscalização de Contrato (EGFC) a documentação processual necessária à fase de execução contratual; controle, designação e alteração, mediante ordem, das EGFC; empenhar as requisições; controlar os prazos de aditativação contratuais; gestão e execução das sanções administrativas; atividades que gerem acréscimo ou supressão contratuais; controlar as garantias contratuais; e conferência, publicação e juntada do Termo de Encerramento de Contrato nos autos do processo. Participaram do questionário 4 (quatro) integrantes da SALC, o mais experiente possui mais de 6 anos na função e o menos experiente possui 3 anos na função.

O Setor Financeiro é o responsável pela execução das atividades contábeis e financeiras da UGE CITEx, tem a atribuição de realizar a análise documental dos contratos, sobretudo de TIC, realizando o controle da legalidade por ocasião da realização do último estágio da despesa e pagamento dos compromissos assumidos pela UGE CITEx. Participaram do questionário 2 (dois) integrantes do setor financeiro: o Chefe do setor, com um ano e dois meses na função e o seu adjunto, com mais de dois anos desempenhando a função no CITEx e mais de 25 anos de experiência em outras Organizações Militares.

A Seção de Conformidade dos Registros de Gestão tem como principal atribuição verificar a existência de documentação que dá suporte às operações registradas na administração dos recursos públicos, comprovando de forma fidedigna se os registros dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e patrimonial, encontram-se com ou sem restrições. Além de verificar os aspectos legais envolvidos na gestão contratual da solução de TIC, orienta quanto à importância da gestão contratual para a administração pública com relação à legislação específica de TIC. Participaram do questionário 2 (dois) integrantes: o Chefe, com mais de 3 (três) anos na função e seu adjunto, com 1 (um) ano e 5 (cinco) meses na função.

A Divisão Administrativa do 7º Centro de Telemática de Área e a Seção de Orçamento, Aquisição e Contratos da AC Defesa possuem a principal atribuição de verificar se todas as métricas e indicadores impostos nos contratos firmados foram executados e avaliar os requisitos de aditivação, supressão ou a troca de solução. Participaram do questionário um adjunto da Divisão Administrativa do 7º Centro de Telemática de Área, com 1 (um) ano e 1 mês desempenhando a função e o Chefe da Seção de Orçamento, Aquisição e Contratos da AC Defesa, com 1 (um) ano de experiência na função.

4.2.2 Percepção de mudanças ocorridas nos últimos 12 meses

O primeiro aspecto levantado foi quanto à percepção de mudanças ocorridas nos últimos 12 meses nos processos de gestão e fiscalização de contratos de TIC na UGE CITEx, tendo as respostas dos participantes sido consolidadas conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Percepção de mudanças ocorridas nos processos de gestão e fiscalização de contratos de TIC nos últimos 12 meses.

Repartição	
SALC	Participação mais efetiva da EGFC, mudanças ocorreram em virtude de: capacitação obrigatória em curso de Fiscalização de Contratos e Gerenciamento de Riscos; a imposição do gestor ser o responsável pelas tratativas com as Contratadas e pela pasta da fiscalização do contrato; a exigência de aprimoramento da gestão e acompanhamento de risco contratual e como consequência, melhor planejamento das fases de contratação; estímulo a participação da EGFC na elaboração de ETP para contratação de continuidade, evolução ou substituições das soluções contratadas; a fiscalização da confecção da pasta da fiscalização do contrato e a apresentação de relatórios e reuniões mensais por parte das EGFC trouxe maior controle e auditoria dos processos; a documentação resultante da gestão e fiscalização contratual resulta mais completa, em ordem cronológica dos acontecimentos e que os dados desses documentos se encontram mais qualitativos, especialmente os relacionados às requisições e empenhos; e no planejamento da contratação (fase interna) percebe-se maior atenção aos itens de fiscalização de contratos em que se detalha com mais precisão a execução da fiscalização desde de sua entrega até o término do contrato.
Setor Financeiro	Incremento na utilização das Instruções Normativas e legislações vigentes para subsidiar suas contratações, como exemplo, a utilização da IN 1/2019 que trata sobre o Termo de Recebimento Provisório e Definitivo; utilização de ferramentas para otimizar e automatizar os processos, como o processo de Compra Centralizada; aumento da composição documental; organização orçamentária por parte dos gestores; inexistência de solução de continuidade dos serviços prestados; e economicidade pelas novas contratações dentro do mesmo escopo de objeto.
SCRG	O investimento na preparação individual dos Gestores e seus Fiscais de Contratos, nos diversos estágios oferecidos pelas Escolas de Administração Pública, (ENAP, ESAF, 11º CGCFEx e outros) e a observação do que trata a obrigatoriedade de dar a devida transparência aos contratos de TIC e sua execução; intensificação da Fiscalização dos processos e Livro dos Fiscais de Contratos de TIC, por parte da Autoridade Administrativa do CITEx; intensificação nos aspectos correspondentes à justificativa nos atestes de pagamento das notas fiscais, demonstrando com mais propriedade os serviços escutados; publicações no Boletim Interno da OM do encerramento do contrato, bem como a entrada da pasta do fiscal de contrato na Seção de Conformidade dos Registros de Gestão, nesse ponto, mostrando que houve uma conferência dessa pasta e que, caso haja aspectos para a sua melhoria, sendo devolvida para correções.
Divisão Administrativa	Instruções administrativas com os potenciais militares que poderiam assumir a função de integrantes da equipe de

<p>do 7º Centro de Telemática de Área.</p>	<p>planejamento da contratação/fiscais de contrato de forma mais rotineira, impactando no processo de fiscalização; divulgação na intranet do 7º CTA do mapeamento dos processos de aquisição de TIC e distinção do fluxo de aquisição comum. O discernimento das tarefas dos integrantes da equipe de planejamento, somado a noção geral do fluxo de contratação e aumento da participação efetiva dos integrantes em todas as fases de contratação, incrementa a capacidade de fiscalização dos contratos (tendo em vista que os integrantes da equipe de planejamento da contratação se tornam, usualmente, os fiscais dos respectivos contratos); planejamento e elaboração antecipados das aquisições de TIC, bem como definição do quantitativo de novas contratações a ser executadas, atrelado à capacidade orgânica da Seção de Contratos do 7º CTA; em decorrência do planejamento antecipado, se define e divulga antecipadamente os integrantes das equipes de planejamento da contratação e os futuros fiscais, desta forma inseriu a previsibilidade para os militares envolvidos nos processos de aquisição e fiscalização, reduzindo erros decorrentes da inexperiência administrativa e do exíguo tempo que os militares possuíam para se capacitar e se inteirarem dos processos antes de serem nomeados para a função de fiscais.</p>
<p>Seção de Orçamento, Aquisição e Contratos da AC Defesa.</p>	<p>Os processos de fiscalização dos contratos de TIC da UGE CITEx, sofreram mudanças significativas nas áreas de Gestão e controle. Foi exigido como requisito básico para os fiscais de contratos a realização de capacitações nas áreas de Fiscalização e Análise de Risco, atividade que contribuiu para a melhoria dos controles e gestão dos processos.</p>

Fonte: Resultado Questionário N.º 2.

4.2.3 Aspectos adequados que influenciam o desenvolvimento da atividade de fiscalização de contrato de TIC da UGE

O segundo questionamento foi quanto aos aspectos adequados que influenciam o desenvolvimento da atividade de fiscalização de contrato de TIC da UGE CITEx, as respostas dos participantes foram consolidadas conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Execução adequada dos processos de fiscalização de contrato de TIC.

Repartição	
SALC	<p>Redução do acumulo de contratos por fiscal; designação de fiscais com afinidade ao objeto; capacitação obrigatória; fiscalização das EGFC por meio de apresentação da Pasta de Fiscalização e de relatórios pelos fiscais em reuniões mensais; estímulo a aproximação da EGFC com a Divisão SALC; gestão centralizada da composição e ocupação das funções que compõem a EGFC; exigência de aprimoramento da gestão e acompanhamento de risco contratual e como consequência, melhor planejamento das fases; melhoria do processo de contratação, em especial do Plano de Fiscalização do Contrato; melhoria na qualidade técnica e redacional dos contratos firmados; elevado nível de exigência de Estudo Técnico Preliminar e TR robustos durante a fase de Planejamento da Contratação favorecendo a adoção de soluções mais eficientes e transcrição de procedimentos fiscalizatórios, por consequência, evitando incidentes na fase de fiscalização; estímulo a participação da EGFC na elaboração de ETP para contratação de continuidade, evolução ou substituições das soluções contratadas; a boa construção/redação dos termo de referência/projeto básico, pois ele é o instrumento-guia da execução do contrato; a cobrança efetiva do Ordenador de Despesas com relação as exigências citadas fazem com que os processos tenham constantes melhorias; e mesmo com falta de pessoal, os militares que exercem a função são bem qualificados na área.</p>
Setor Financeiro	<p>Contínua capacitação dos atores envolvidos tem colaborado para uma boa gestão contratual, além da expedição de normativos internos que servem de subsídios para a regularização do fluxo dos processos.</p>
SCRG	<p>Nota-se a responsabilidade solidária entre os integrantes da Equipe de Fiscalização de Contratos, no limite de suas competências; em relação ao sucesso da fiscalização como um todo, é necessário que os gestores e o fiscais trabalhem colaborativamente, utilizando-se da revisão mútua dos trabalhos, considerando os aspectos legais e normativos do processo de fiscalização, reduzindo o risco de ocorrerem falhas indesejadas.</p>
Divisão Administrativa do 7º Centro de Telemática de Área.	<p>Simpósios administrativos e supervisionamento dos fiscais de contrato, a atividade de fiscalização de contrato de TIC com eficiência. Dentre os aspectos positivos que mais influenciam o desenvolvimento de tal atividade, o conhecimento administrativo do Ordenador de Despesas é o que melhor contribui para auxiliar na boa gestão e fiscalização contratual.</p>
Seção de Orçamento, Aquisição e Contratos da AC Defesa.	<p>Os processos de Gestão e Fiscalização de contratos têm sido desempenhados de forma adequada e eficiente.</p>

Fonte: Resultado Questionário N.º 2.

4.2.4 Oportunidades de melhoria no desenvolvimento da atividade de gestão e fiscalização de contrato de TIC

O terceiro questionamento foi quanto às oportunidades de melhoria no desenvolvimento da atividade de gestão e fiscalização de contrato de TIC da UGE CITEx. As respostas dos participantes foram consolidadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Oportunidades de melhoria no processo de gestão e fiscalização de contrato de TIC.	
Repartição	
SALC	<p>Necessidade de: um plano de capacitação plurianual contínuo e abrangendo os agentes da administração envolvidos; falta de estímulo a inovação e utilização de ferramentas digitais; gestão de efetivos; estímulo externo aos militares envolvidos (falta de segurança e evolução); falta de gestão técnica centralizada na busca da evolução ótima das soluções contratadas utilizando indicadores/medidores bem definidos; banco de dados contendo fornecedores, relatórios anuais de boas práticas e oportunidade de melhoria de cada fiscal, e também relatórios no encerramento do contrato, contribuindo para uma EGFC sobrecarregada, desmotivada e, apesar de eficaz, ineficiente; contribuição efetiva da equipe de gestão e fiscalização de contratos com a melhoria dos futuros processos de aquisições; cumprimento dos prazos das Equipes de Planejamento da Contratação (EPC) nos processos licitatórios de TIC, por falta de tempo, uma vez que continuam respondendo, na totalidade, por suas respectivas funções, esse contumaz problema administrativo reflete significativamente na elaboração dos artefatos, especialmente: na precificação, na previsão da responsabilidade das partes, no planejamento do risco, na previsão do controle (sanções e multas), dentre outros.</p>
Setor Financeiro	<p>A fiscalização de contrato de TIC por parte dos fiscais de contratos ainda é muito superficial como por exemplo, o controle de saldo de empenho e pagamento das notas, deixando a desejar no sentido de execução financeira contratual. Uma das formas de solucionar esse déficit é instruir os fiscais de contratos a executarem um controle detalhado da parte financeira dos contratos, como por exemplo, consultar os saldos no SIAFI; os estudos técnicos poderiam ser implementados antes do término de cada contratação continuada, a fim de que se pudesse levantar a viabilidade ou não da manutenção do pacto, tendo como foco principal a busca da economicidade.</p>

<p>SCRG</p>	<p>Fiscal Administrativo deve ter maior atenção em verificar e acompanhar todas as questões administrativas da execução do contrato, responsabilizando-se, por exemplo, pelos aspectos relacionadas ao pagamento de notas fiscais, verificação de regularidade fiscal, trabalhista e previdenciária, atendimento das condições de habilitação ao longo da execução, inclusive comprovação de experiência e de formação profissional da equipe da contratada e, caso necessário, apoio ao Gestor no controle da disponibilidade orçamentária e do controle dos prazos de execução e expiração do contrato; existe uma grande quantidade de contratos firmados pelo CITEx e um déficit de pessoal, em que muitas vezes um militar é fiscal de mais de um contrato; outro fator que influência seria a falta de capacitação e motivação, este tem um aspecto que depende de fatores pessoais, como o julgamento da importância que o contrato que este militar está fiscalizando tem de relevante para a Instituição, bem como a falta de noção de quão grave uma má fiscalização do contrato pode trazer para si e para o Exército; e a busca pelo conhecimento está interligada com a motivação, há uma vasta fonte de pesquisa e cursos gratuitos onde o militar pode se aperfeiçoar.</p>
<p>Divisão Administrativa do 7º Centro de Telemática de Área.</p>	<p>Observa-se que não existe um fluxograma claro de processos e nem definição específica de responsabilidade pela confecção das documentações atinentes aos contratos, o que dificulta o controle dos fiscais de contrato e a consciência situacional de todos os militares envolvidos.</p>
<p>Seção de Orçamento, Aquisição e Contratos da AC Defesa.</p>	<p>Todos processos devem sofrer um acompanhamento constante, pois sempre haverá uma possibilidade de melhoria, por mais eficazes que sejam os processos.</p>

Fonte: Resultado Questionário N.º 2.

4.2.4 Contribuição do estudo

A última parte do questionário possibilitou aos respondentes contribuírem com suas posições sobre o tema, as respostas foram consolidadas conforme Quadro 7.

Quadro 7 - Sugestões de melhoria no processo de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC.

Repartição	
SALC	<p>Muitas das soluções aos desafios enfrentados no processo de fiscalização contratual está em ações de nível de gestão e não no nível de fiscalização, os desafios enfrentados são maximizados devido à sensação de insegurança jurídica nacional e à cultura organizacional da instituição Exército Brasileiro em relação a consultas jurídicas, com respostas lentas e, em casos concretos, pouco contributivas; a IN SGD/ME N.º 01/2019, após a compilação com a IN SGD/ME N.º 31/2021, traz bastante clareza no que concerne às responsabilidades e práticas de cada integrante da Equipe de Gestão e Fiscalização do Contrato, tanto é assim que, uma boa prática instituída pelo Ordenador de despesas do CITEx foi a de substituir o “Livro do Fiscal de Contrato” pela “Pasta de Fiscalização de Contrato”, o que sugere que essa gestão e fiscalização é realizada por todos os integrantes da equipe, cujas tarefas estão bem definidas na IN e são por assim dizer complementares. Não obstante, ainda é comum observar-se nos autos dos processos contratuais expedientes (ofícios) endereçados à contratada – seja diretamente ou por meio de seu preposto, assinados pelos fiscais do contrato. Diante do exposto e com base na IN 01/2019 Compilada, essa comunicação oficial com a contratada caberia, por diversos motivos, ao gestor do contrato.</p> <p>Cobrar a conscientização de planejar com maior antecedência uma nova contratação, para dar continuidade a uma solução vigente, quando não for mais possível renová-la.</p>
Setor Financeiro	<p>Necessidade de conscientização dos gestores de contratos quanto às responsabilidades com credores, mormente no que se refere à tramitação de documentos fiscais, o que deve ser célere, de maneira que seja observado que não pode haver distâncias temporais entre o período que vai do adimplemento de cada parcela contratual e o decorrente pedido de numerário para o efetivo pagamento da obrigação, após a devida autorização do Ordenador de Despesas. Tudo em obediência ao preconizado na alínea "a", do Inciso XIV, do art. 40, da lei 8.666/1993. Tal medida ajuda a prevenir cobranças de eventuais encargos, os quais impactam negativamente o erário.</p>
SCRG	<p>Importante que haja a participação do futuro fiscal de contrato já na etapa de planejamento da contratação, para que este tenha o conhecimento preciso do serviço que fiscalizará; o gerenciamento de riscos deve ser uma atividade constante, realizada durante toda a fiscalização do contrato para verificar as oportunidades de melhoria, bem como se ao final do contrato há ou não a possibilidade de renovar o contrato ou adequá-lo à necessidade, que muitas vezes são alteradas com novas demandas ou a cessação da que havia anteriormente; a pasta do fiscal de contrato deve conter toda a documentação relativa à fiscalização, devendo refletir toda a realidade encontrada na fiscalização, contendo todos os relatos, comunicações realizadas e documentos que justifiquem o pagamento das notas fiscais; é interessante que próximo ao término da vigência do contrato, seja elaborado um relatório com dados que justifiquem o encerramento do contrato, alterações no contrato ou a manutenção das condições já firmadas; é fundamental que a equipe de fiscalização de contratos tenha o</p>

	<p>conhecimento da IN N.º 1, de 4 de abril de 2019 - Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC; nessa legislação, há praticamente todas as orientações necessárias para o planejamento da contratação e fiscalização dos contratos; nos atestes de pagamento das notas fiscais há que se melhorar alguns aspectos formais relativos à fiscalização dos contratos, tais como atentar para a elaboração dos termos de recebimento provisório e definitivo, realizando o pagamento somente após o recebimento definitivo; conter relatório do serviço prestado que possam demonstrar com fidedignidade que o serviço foi executado, não utilizando termos genéricos e superficiais, sem análise; criação de listas de verificação com o intuito de melhorar os aspectos pertinentes que devem ser acompanhados pelos Fiscais do contrato durante a execução contratual, permitindo à Administração o registro e a obtenção de informações padronizadas e de forma objetiva; avaliar a metodologia para pagamento dos serviços com o objetivo de que seja pago o serviço que for realmente executado, evitando, quando possível, o pagamento de parcelas fixas, mesmo quando não tiver havido nenhuma chamada; e os integrantes da fiscalização do contrato: Gestor, Fiscal Técnico, Fiscal Administrativo, Fiscal Setorial, tenham em mente o papel de cada ator no processo de fiscalização, deixando claro o que cada integrante executa no processo de fiscalização.</p>
<p>Não houve sugestões por parte dos integrantes da Seção de Orçamento, Aquisição e Contratos da AC Defesa e da Divisão Administrativa do 7º Centro de Telemática.</p>	

Fonte: Resultado Questionário N.º 2.

4.3 PROCESSO GERENCIAMENTO DE FORNECEDORES

O Processo Gerenciamento de Fornecedor foi revisado conforme a Diretriz de internalização emitida pelo CITEx e aprimorado durante o estudo desta pesquisa científica, quando foram propostas modificações, levando em consideração os normativos, legislação e as boas práticas estudadas neste estudo e, ainda, o conteúdo lecionado nas diversas disciplinas do Mestrado de Administração Pública do IDP, conforme apresentado no Apêndice I.

Quanto a Internalização deste processo, em maio de 2022, após pedido formal, o CITEx informou que a UGE CITEx está no nível 1 (um) de capacidade, tendo atingido em parte seus propósitos por meio da aplicação de um conjunto incompleto de atividades, sendo caracterizadas como iniciais ou intuitivas e não muito organizadas; e no nível 0 (zero) de maturidade, sendo considerado incompleto, cujo trabalho pode ou não ser concluído para atingir a finalidade dos objetivos de governança e gestão da área foco. O CITEx salientou que o processo Gerenciamento de Fornecedores era de 2ª prioridade e tinha como prazo final de implantação julho de 2022.



5

5

DISCUSSÃO

5.1 DEPENDÊNCIAS DOS FATORES

Como apresentado, o Modelo Conceitual proposto pela pesquisa, Figura 10, foi inspirado nos conceitos postulados por Durand (1998) e Landsberg (2015), o qual observa-se 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.

No nível fundamental do processo 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 **vontade de fazer**, que se relaciona com à motivação e à atitude de realizar o processo.

Partindo-se da concepção do estudo, somente com a interseção dos fatores **habilidade, capacidade e vontade**, tornam-se possíveis ter condições favoráveis para que o processo de gestão contratual seja conduzido adequadamente. A conjunção desses fatores básicos não é garantia de uma gestão eficiente ou efetiva, mas é possível afirmar que a falta de 1 (um) ou mais fatores prejudica ou inviabiliza o processo de fiscalização.

Na sequência, 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, e principalmente o Processo Gestão de Fornecedores da ITIL, que foi revisada e atualizada por este estudo, 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, sugere que o principal fator que faz todo o ciclo ter eficácia é a adequada atuação das lideranças nos diversos níveis.

5.2 PERFIL DOS INTEGRANTES DAS EGFC DE TIC DA UGE CITEX

O primeiro aspecto a ser analisado, com base nos dados coletados e apresentados, é o perfil dos integrantes das EGFC de TIC da UGE CITEx. Inicialmente, foi apurado que **47,00%** dos integrantes das EGFC são militares de carreira das Forças Armadas, o que é um fator positivo, pelo fato de esses quadros poderem aplicar o conhecimento ao longo da sua carreira, independente da Organização Militar em que estiver lotado. Ainda sobre este aspecto, apurou-se que **43,00%** dos militares que exercem esta atribuição são militares temporários, cujos contratos podem ser renovados anualmente, o que não é garantido, dependendo de diversos fatores, entre os quais, o desempenho e a existência de vaga, de modo que o investimento em qualificação e a experiência adquirida durante os anos podem ser perdidos em um período bastante curto ou incerto, o que pode acabar prejudicando a continuidade e a qualidade da gestão.

Na sequência, observou-se um dado extremamente positivo: somente **4,20%** dos integrantes da EGFC não possui graduação, **33,30%** dos entrevistados são graduados e a maioria absoluta, **62,50%**, possui algum tipo de especialização, seja *Lato Sensu* ou *Stricto Sensu*. Desta forma, é possível afirmar que as Equipes de Gestão e Fiscalização da UGE CITEx possuem alto nível de formação e capacitação técnica, o que deveria facilitar o aprendizado e o autoaperfeiçoamento.

Quanto ao tempo de atuação, o *survey* demonstrou que **34,70%** dos integrantes das EGFC possui até um ano na função e **65,30%** de dois anos ou mais. Inicialmente, é possível julgar que essa proporção poderia ser desfavorável para uma boa execução da fiscalização, já que mais de um terço do total dos integrantes são inexperientes. Porém, é possível minimizar esse problema se os agentes responsáveis pela nomeação mesclarem a composição das equipes com agentes menos e mais experientes, incluindo estes, inicialmente, como membros substitutos ou em contratos de pouca complexidade.

Os resultados do *survey* demonstram que **84,00%** dos integrantes titulares das EGFC fazem a gestão de até 4 contratos, **14,00%** de 6 a 10 contratos e **um dos gestores faz a gestão de 23 contratos;** como agravante, estes militares são substitutos eventuais de outros contratos e possuem, ainda, sobrecarga de trabalho,

conforme será apresentado e discutido a seguir. Afere-se desta constatação que há uma grande possibilidade de **16,00%** dos contratos, principalmente 23 deles, estarem sendo geridos de forma inadequada. Sobre este aspecto, a permanência de condições inapropriadas para o desempenho da função de fiscal de contrato já foi alvo de apontamentos do TCU (TCU, 2019 b). Neste caso, tanto o gestor/fiscal quanto a autoridade que o nomeou podem ser responsabilizados pela possível deficiência contratual, conforme decisões exaradas nos Acórdãos N.º 2507/2011 TCU e N.º 10868/2018 TCU (TCU, 2011 b, 2018).

Com relação às atribuições dos gestores/fiscais substitutos advindo dessas condições, constatou-se a mesma situação. Contudo, esses só atuam esporadicamente, quando do afastamento do titular, de modo que a probabilidade de sobrecarga é no mínimo transitória, mas se faz necessário verificar se os gestores titulares não são nomeados como substitutos em outros contratos, evitando escalar aqueles que estão com maior sobrecarga de trabalho.

Finalizando a análise do perfil dos fiscais de contratos, à luz das informações coletadas no Questionário N.º 1, **78,00%** dos entrevistados declararam que desempenham outras atividades, sendo estas suas atribuições principais, as quais demandam mais de **80,00%** do seu tempo de trabalho, ficando a gestão e fiscalização em segundo plano. De todos os participantes, **48%** declaram que o tempo que dispõem para desempenhar as atividades de gestão ou fiscalização contratual é insuficiente, enquanto **52,00%** declararam que o tempo é suficiente. A sobrecarga de trabalho foi alvo de diversos apontamentos do Tribunal de Contas da União, o qual exarou as orientações dos Acórdãos N.º 299/2007, N.º 2831/2011 e N.º 10868/2018 (TCU, 2007, 2011 b, 2018).

[...] 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.º a/93 (TCU, 2007).

Contudo, é possível observar que a alegação de sobrecarga de trabalho e a falta de pessoal não é justificativa para a má execução das atribuições de um servidor, conforme apontado pelo julgado do TCU: “a alegação de que houve aumento da demanda de trabalho na Procuradoria e de que o número de procuradores era pequeno não exime os recorrentes da responsabilidade pela irregularidade praticada” (TCU, 2010 a, p. 13).

5.3 CAPACITAÇÃO DOS INTEGRANTES DAS EGFC DE TIC DA UGE CITEX

Quanto à capacitação, 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. Quando solicitado aos respondentes indicarem outros cursos que realizaram, foram citadas outras 13 capacitações que possuem correlação direta com a temática, sendo possível constatar que poucos integrantes das EGFC se interessam pelo assunto e pelo autoaperfeiçoamento. Foi constatado, ainda, que **42,4%** dos Fiscais Técnicos, Fiscais Requisitantes ou Fiscais Setoriais possuem pouco conhecimento ou nenhum conhecimento técnico para fazer a gestão contratual; **43,4%** dos Gestores de contrato declararam que possuem pouco ou nenhum conhecimento técnico para fazer a gestão contratual; e **64,00%** dos Fiscais Administrativos declararam que possuem pouco ou nenhum conhecimento técnico para fazer a gestão contratual. Demonstrando a necessidade de reformular a forma que esses militares são nomeados para desempenhar a função, devendo ser capacitados antes da nomeação.

Seguindo na discussão dos resultados, **1,40%** dos entrevistados afirmaram que o Exército nunca ou eventualmente proporciona oportunidades de aprendizagem e meios para o desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho da função de integrante da EGFC; outros **9,70%** declararam que nunca participam de treinamentos/formações/simpósios direcionados para a fiscalização de contratos em suas Organizações Militares ou no âmbito da Força. Estas constatações são no mínimo questionáveis, já que existe comprovação documental de que o Subchefe da UGE CITEx determinou a execução de capacitações na Enap, no Instituto Serzedello Corrêa (Escola Superior do TCU) e no Instituto de Economia e Finanças do Exército; essas Escolas de Governo possuem cursos e estágios voltados para a área da administração pública e o seu calendário e execução é de forma remota, possibilitando o autoaperfeiçoamento. Cabe ressaltar que os cursos disponibilizados são de altíssima qualidade e os assuntos são todos pertinentes às áreas de atuação do Agente Público.

A falta de capacitação para exercer a função de gestor ou fiscal de contrato contraria as orientações expressas do Tribunal de Contas da União. 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 c). É possível citar, ainda, outros Acórdãos do TCU com as mesmas observações, Acórdãos N.º 2507/2011 TCU, N.º 10868/2018 TCU e N.º 2973/2019 TCU (TCU, 2011 b, 2018, 2019 b).

Seguindo na discussão, constatou-se que **37,50%** de todos os entrevistados declararam que nunca ou apenas eventualmente participam de atividades e eventos externos à Força Terrestre voltadas à capacitação para desempenho da gestão e fiscalização de contratos. Este percentual é compatível com os **34,70%** dos integrantes das EGFC que possuem até um ano na função; esta constatação, entretanto, pode estar relacionada às restrições ocorridas nos últimos dois anos (2020/2021) devido a Pandemia do Coronavírus (COVID-19).

Sobre o tema capacitação, há no Plano de Gestão do CITEx a previsão de capacitação de recursos humanos, havendo a diretriz expressa do Chefe do CITEx quanto a esta previsão tanto para os integrantes técnicos quanto para os agentes administrativos que realizam as atividades-meio do CITEx:

[...] Os agentes da administração devem estar habilitados a proporcionar o adequado apoio às atividades finalísticas, disponibilizando serviços internos e garantindo a qualidade final dos produtos e serviços adquiridos, segundo os requisitos e critérios preestabelecidos. Especial atenção deve ser dispensada à capacitação dos substitutos dos agentes diretos da administração, com vistas a evitar soluções de continuidade indesejáveis durante os afastamentos dos agentes titulares, bem como à capacitação continuada de gestores e fiscais de contratos, por meio sobretudo de cursos e estágios oferecidos de forma gratuita e na modalidade a distância pelo Instituto de Economia de Finanças do Exército (IEFEx), pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e pelo Tribunal de Contas da União (TCU) [...] (MD, 2021).

Contudo, foi observada a necessidade de maior atenção quanto à capacitação nas capacidades administrativas dos integrantes das EGFC, conforme apontado por um dos entrevistados do Questionário N.º 2, o qual relatou a necessidade de um plano de capacitação plurianual contínuo, abrangendo os agentes da administração envolvidos, de modo a trazer mais efetividade à capacitação dos integrantes das diversas EGFC de TIC do CITEx.

Quando se analisa o assunto capacitação na ótica dos militares que dão apoio às EGFC, foi citado o estímulo à capacitação como fator primordial para a mudança positiva dos processos de gestão e fiscalização dos contratos de TIC da UGE CITEEx. Foi observada uma correlação entre a capacitação e outros apontamentos: nos processos de planejamento da contratação (fase interna) percebe-se maior atenção aos itens de fiscalização de contratos em que se detalha com mais precisão a execução da fiscalização, desde de sua entrega até o término do contrato com a melhora da redação dos Termos de Referência e a exigência de aprimoramento da gestão e acompanhamento de risco contratual. A consequência natural foi a melhoria do processo de contratação, em especial do Plano de Fiscalização do Contrato, havendo uma melhoria na qualidade técnica e redacional dos contratos firmados.

Com a consequente melhoria do processo de fiscalização, observou-se a intensificação nos aspectos correspondentes à justificativa nos atestes de pagamento das notas fiscais e o aumento da composição documental. Essa evolução em qualidade deu maior propriedade aos Termos de Recebimento Provisório e Definitivo.

Outro fator que se pode creditar à capacitação foi a afirmação de um entrevistado que observou que a conscientização da responsabilidade solidária em relação ao sucesso da fiscalização aumentou, reduzindo o risco de ocorrência de falhas indesejadas.

5.4 TOMADA DE DECISÃO DOS INTEGRANTES DAS EGFC DE TIC DA UGE CITEEX

As perguntas relativas às próximas constatações tiveram a finalidade de verificar a qualidade das tomadas de decisões. No caso, **72,20%** dos entrevistados declararam que eventualmente, frequentemente ou sempre tomam decisões baseados em experiências vividas ou em intuição; outros **57,00%** nunca, eventualmente ou frequentemente tomam decisões baseados em conhecimento técnico e na legislação pertinente; e **56,70%** declararam que em caso de dúvidas sobre a fiscalização do contrato, nunca, eventualmente ou frequentemente procuram saná-las na Seção Aquisição, Licitações e Contratos (SALC), Seção de Apoio Jurídico ou setor equivalente.

Referente às constatações desse último bloco de perguntas, cabe definir a palavra intuição. Intuição tem a sua etimologia do latim *intuitio.onis*, que se define como “conhecimento que, por sua imediatez e clareza, não é precedido de elaboração lógica”, em uma análise psicológica é um “[...] juízo emitido sem cogitação preliminar” (INTUIÇÃO, 2022); em termos filosóficos é a “maneira de se adquirir conhecimento instantâneo sem que haja interferência do raciocínio.” Sinônimos: [tino](#), [faro](#), [instinto](#), [palpite](#), [suspeita](#), [percepção](#), [pressentimento](#), [perspicácia](#) e [bacorejo](#) (INTUIÇÃO, 2022, b).

A resposta esperada para as indagações supramencionadas seriam: **0%** de decisões baseadas apenas em experiências vividas ou intuição, **100%** decisões baseadas em conhecimento técnico e na legislação pertinente, bem como **100%** dos integrantes das EGFC procurando o assessoramento das repartições adequadas do CITEEx, mesmo que tenha outras fontes de consulta. O gestor/fiscal que toma suas decisões baseadas somente na experiência ou intuição sem que estejam lastreadas pela teoria, pela legislação ou, ainda, por orientações apropriadas de setores adequados, poderão e serão responsabilizados por qualquer inconformidade no processo.

5.5 DESEMPENHO DA FUNÇÃO DOS INTEGRANTES DAS EGFC DE TIC DA UGE CITEEX

O terceiro aspecto analisado foi quanto ao desempenho na função. As perguntas tiveram o intuito de avaliar o conhecimento básico e a execução correta referente as atribuições. Pelos resultados apresentados, afere-se que parcela significativa dos integrantes das equipes de gestão e fiscalização de contratos da UGE CITEEx estão realizando suas atividades de forma inadequada, conforme será apresentado a seguir.

Foi apurado que **69,40%** dos integrantes das EGFC não atualizam corretamente o histórico de gestão do contrato (livro de fiscalização ou livro do fiscal de 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) (grifo nosso). Nesta direção, a alínea 'b' do inciso I do art. 33 da IN 01 SGD/ME é mais detalhada e determina que:

Art. 33 O monitoramento da execução deverá observar o disposto no Modelo de Gestão do Contrato e consiste em: I – a cargo do Gestor de Contrato; [...] b) manutenção do Histórico de Gestão do Contrato, contendo registros formais de todas as ocorrências positivas e negativas da execução do contrato, por ordem histórica; [...] (ME, 2021).

No contexto de um banco de dados com relatórios e histórico do processo, a manutenção de um *Supplier and Contract Management Information System* (SCMIS), do subprocesso Gerenciamento de Fornecedores, previsto no processo Estratégia e Política de Fornecedores da ITIL, é de fundamental importância para a melhoria contínua da solução de TIC, agregando valor ao negócio. Pode-se correlacionar um SCMIS com o prescrito no art. 36 da IN 01 SGD-ME/2021:

Para fins de renovação contratual, o Gestor do Contrato, com base no Histórico de Gestão do Contrato e nos princípios da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação, deverá encaminhar à Área Administrativa, com pelo menos 60 (sessenta) dias de antecedência do término do contrato, a respectiva documentação para o aditamento (ME, 2021).

Nesse contexto e se alinhando a concepção de um SCMIS, foi observado por um dos entrevistados da área de apoio que a “falta de banco de dados contendo fornecedores, relatórios anuais de boas práticas e oportunidade de melhoria de cada fiscal, e também relatórios no encerramento do contrato [...]”; em outra colaboração, foi apontada a necessidade da “contribuição efetiva da equipe de gestão e fiscalização de contratos com a melhoria dos futuros processos de aquisições”; foi observada ainda a necessidade de maior colaboração dos integrantes das EGFC na elaboração dos estudos técnicos antes do término de cada contrato. Estes apontamentos são pertinentes para que o processo de construção de um *supplier and contract management information system* auxilie na melhoria contínua do processo.

Outro entrevistado citou como boa prática a mudança de denominação de “Livro do Fiscal de Contrato” pela de “Pasta de Fiscalização de Contrato”, o que sugere que essa gestão e fiscalização seja realizada por todos os integrantes da equipe, cujas tarefas estão

bem definidas na IN 01 SGD/ME e são por assim dizer complementares, sendo a atribuição do Gestor de Contrato a peça fundamental para que processo da gestão contratual não pare.

Constatou-se 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, grifo nosso).

Sobre esta temática, o TCU (2012) observou que “tratativas verbais não têm valor se houver problemas a ponto de ser necessário aplicar sanções à empresa.”

Apurou-se que **9,70%** das EGFC nunca ou apenas eventualmente controlam a vigência do seu contrato e seus termos aditivos. Dois aspectos podem ser apresentados referente a esta constatação.

Primeiro, para um processo de renovação ser executado de forma correta, leva-se em média 3 meses de trabalho. Nesse tempo serão verificadas as informações constantes do livro registro do contrato e será realizado o estudo técnico preliminar (ETP), o qual irá apontar a viabilidade de manutenção da solução ou apontar outra solução viável, podendo apresentar, ainda, a necessidade de ajustes na solução anterior adotada. Caso seja verificada a necessidade de manutenção da solução, as outras fases do processo seguirão, sendo verificados os seguintes aspectos: o interesse da contratada em renovar o contrato; a manutenção da vantagem dos preços; e parecer jurídico. Todo esse trabalho é realizado, ou deveria ser realizado, pela EGFC.

O segundo aspecto que pode ser apontado é a possibilidade de o contrato vencer e perder o prazo para a renovação, podendo ter a descontinuidade da solução com as possíveis consequências técnicas e jurídicas. O assunto foi discutido pelo TCU, que editou o Acórdão 127/2016, por meio do qual o plenário deferiu que “em regra a prorrogação do contrato administrativo deve ser efetuada antes do término do prazo de vigência [...]” (TCU, 2016) e também pela AGU o qual

“[...] não se admite a prorrogação de contrato administrativo depois de encerrada sua vigência, ainda que se trate de contrato de escopo [...]” (AGU, 2013).

Constatou-se que **18,10%** dos integrantes das EGFC em algum momento, nunca ou apenas eventualmente controlam as informações das notas fiscais. Esta constatação vem ao encontro da observação feita por um integrante do Setor Financeiro do CITEEx, que afirmou que “a fiscalização de contrato de TIC por parte dos fiscais de contratos ainda é muito superficial como por exemplo, o controle de saldo de empenho e pagamento das notas, deixando a desejar no sentido de execução financeira contratual”. Nesta mesma linha, a SCRG relatou a necessidade de se ter “maior atenção em verificar e acompanhar todas as questões administrativas da execução do contrato [...]”.

Destas constatações é possível afirmar que significativa parcela dos integrantes das EGFC podem não estar observando a vinculação dos termos contratuais, possibilitando a um dano à administração militar e deixando de obedecer ao art. 66, da Lei 8.666/1993, que estabelece que “o contrato deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas desta Lei, respondendo cada uma pelas consequências de sua inexecução total ou parcial” (BRASIL, 1993).

Apurou-se, ainda, que **80,40%** dos integrantes das EGFC em algum momento se dirigiram ao trabalhador terceirizado para determinar-lhe correções ou mudanças. Sobre este ponto, o TCU orienta que “a interação entre o órgão e a contratada ocorra essencialmente por intermédio do preposto, com exceção de serviços que exijam interação direta entre os usuários do serviço e a contratada (e.g. *service desk*)” (TCU, 2012).

Constatou-se que **17,80%** dos integrantes das EGFC nunca verificaram se os trabalhadores possuíam vinculação contratual com a empresa prestadora de serviço. É possível que a contratante seja responsabilizada solidariamente por qualquer ação trabalhista contra o funcionário, conforme prescreve o § 5º do art. 5º-A, da Lei N.º 13.429/2017:

A empresa contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas referentes ao período em que ocorrer a prestação de serviços, e o recolhimento das contribuições previdenciárias observará o disposto no [art. 31 da Lei n.º 8.212, de 24 de julho de 1991](#) (BRASIL, 2017).

Finalizando o terceiro bloco do Questionário N.º 1, ao ser solicitado aos participantes citar as legislações e documentos que julgassem ser os mais pertinentes às atribuições desenvolvidas, 68 respondentes citaram 87 vezes leis ou normas que possuem alta pertinência ao processo. Contudo, houve diversas citações genéricas fazendo menção somente às abreviaturas de normas sem especificá-las, demonstrando o desconhecimento do regramento específico ao assunto. Na sequência, 25 participantes não responderam esse item e dois disseram que não conhecem as leis pertinentes. Novamente, observa-se uma proporção de cerca de um terço.

Esperava-se que todos os respondentes citassem a Lei 8.666/1993, a Lei 14.133/2021, a IN 01 SGD-ME/209, Termo de Contrato, Termo de Referência e Edital, o que não aconteceu. Esta constatação pode estar relacionada as constatações anteriores: falta de capacitação e capacidade mínima para desempenho da função. Como visto, é possível que a falta de conhecimento mínimo pode trazer deficiência ao processo de fiscalização.

5.6 FATORES QUE INTERFEREM NO DESEMPENHO DA FUNÇÃO OS INTEGRANTES DAS EGFC DE TIC DA UGE CITEX

O último bloco do *survey* 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 caracteriza um acúmulo de funções, é o maior problema 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. Todos estes apontamentos são dificuldades já apresentadas e caracterizadas nos blocos anteriores.

Inicialmente, foi constatado que **30,60%** dos entrevistados declararam haver grande divergência entre a área requisitante/fiscalização e a área administrativa (Ordenador de Despesas/jurídica/Seção de Aquisição, Licitação e Contratos) neste

caso, a fim de evitar divergências entre as partes, haveria a necessidade de um mediador.

Na sequência, apurou-se que **41,70%** possuem grandes problemas relacionados com descumprimento de cláusulas contratuais, o qual pode dificultar a execução contratual se a EGFC não souber como proceder, esse assunto recai, novamente, na questão de conhecimento dos procedimentos e capacitação para executar a função.

Seguindo a discussão, 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. Estas constatações podem ser relacionadas com as teorias da motivação, uma vez que as equipes de fiscalização se sentem desmotivadas por exercerem atividades da administração pública, sendo estas inevitavelmente burocráticas, relacionadas ao serviço público e às atividades administrativas de uma Organização Militar: burocracia, gestão, comunicação interna e insuficiência de pessoal, condições de trabalho, e legislação complicada e em rápida mudança.

Sabe-se que a maioria dos quadros da UGE CITEx é de formação técnica, sendo 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. Conforme demonstrado por Alencar (2019) no capítulo 2.8.3, esses aspectos estão relacionados às características da geração Y, o qual estes indivíduos se sentem motivados realizando aquilo que “gostam”.

Alguns apontamentos mencionados positivos no Questionário N.º 2 foram: a imposição de o gestor do contrato ser o responsável pelas tratativas com as Contratadas e pela confecção da pasta da fiscalização do contrato; e o planejamento e elaboração antecipada das aquisições de TIC, alinhando os processos de planejamento, contratação e fiscalização com a legislação e aos julgados do TCU.

Foi citado, ainda, como uma boa prática, as publicações no Boletim Interno do CITEx do encerramento do contrato, bem como a entrada da pasta do fiscal de contrato na Seção de Conformidade dos Registros de Gestão com todos os artefatos e documentos que

compõem o histórico de fiscalização, incluindo sua digitalização, sendo observados todos os artefatos pertinentes ao processo, sendo esta atividade a última atribuição do Gestor do Contrato no processo de gestão contratual.

Estes últimos dois blocos de constatações demonstram que o Processo de Gestão e Fiscalização e, também, as aquisições estão se alinhando à boa gestão o qual trará benefícios para toda a Administração.

Outro aspecto apontado foi a “divulgação na intranet do 7º CTA do mapeamento dos processos de aquisição de TIC e distinção do fluxo de aquisição comum, além da expedição de normativos internos que servem de subsídios para o regular fluxo de processos”. Esta iniciativa é mérito do atual Chefe do 7º CTA, que, usando das prerrogativas e atribuições do Cargo, observou a necessidade de coordenar e normatizar os processos na Organização Militar que foi nomeado para comandar. Sobre essa constatação, Botelho (2010, p. 2) afirma que “além de coordenar atividades, podemos observar que o líder também coordena pessoas e é o principal responsável pelos resultados advindos de sua influência”.

No mesmo contexto, foram citados como fatores positivos a cobrança efetiva do Ordenador de Despesas com relação às exigências legais, fazendo com que os processos tenham constantes melhorias. Outro entrevistado relatou que o conhecimento administrativo é o que melhor contribui para auxiliar na boa gestão e na fiscalização contratual, sendo uma referência técnica para a melhoria dos processos. Neste sentido, Carvalho (2012, p. 21) afirma que “cabe ao líder proporcionar novos desafios que abram espaço para o desenvolvimento profissional, garantindo o Sucesso/Reconhecimento dos subordinados.”

Nesta senda, o Manual de Liderança do Exército Brasileiro aponta que o liderado observa e cria expectativas quanto aos Chefes:

Naturalmente, os subordinados possuem expectativas em relação ao seu comandante. Esperam, por exemplo, que o chefe militar exerça com seriedade e responsabilidade suas funções. Esperam que tenha conhecimento profissional suficiente para dar direções seguras ao grupo que comanda, que atue com justiça e transparência (MD, 2011, p. 3-2).

Mudando o foco da discussão e revisitando a Teoria do Fator Higiênico, é possível relacionar diversos fatores concretos que podem estar influenciando o desempenho, a motivação ou a satisfação dos integrantes das EGFC, os quais podem ser citados: divergência entre integrantes das EGFC e a área requisitante/fiscalização e área administrativa da UGE CITEx, acúmulo das atribuições, desinteresse pelos trabalhos administrativos, inexperiência para realizar a fiscalização contratual, exercício de atividades diferentes da área de formação, desconhecimento técnico e falta de capacitação.

Para Herzberg (1975, *apud* VITÓRIO, 2015), quando estes fatores estão ausentes, pode deixar de causar insatisfação nas pessoas, contudo pode não causar satisfação, sendo necessários fatores motivacionais para gerar motivação no trabalho, de forma que caberá ao líder identificar e eliminar os fatores que possam vir a causar a desmotivação, propiciando um ambiente de satisfação no trabalho e motivando seus liderados a ter um bom desempenho no trabalho.

5.7 NÍVEL DE MATURIDADE DO PROCESSO GERENCIAMENTO DE FORNECEDORES

Observa-se que conforme os parâmetros apresentados nos itens 2.6.1.2.3 (Nível de capacidade) e 2.6.1.2.4 (Níveis de Maturidade de Áreas de Foco) o CITEx e o 7º CTA estão nos níveis mais baixos de capacidade e maturidade do processo Gerenciamento de Fornecedor, que é o processo da ITIL mais importante para a Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC.

O Processo Gerenciamento de Fornecedor foi atualizado e divulgado como processo de gestão para auxiliar as EGFC seguir um roteiro que assegure que os serviços e os objetos contratados sejam gerenciados para suportar as metas e expectativas do certame, gerando valor para a administração e para o interesse público.

Assim, caberá ao nível Governança a atribuição de indicar o caminho e fazer as modificações necessária ao processo de Gestão e Fiscalização. Cabendo a atribuição de executar e fiscalizar as ordens o nível Gestor, 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 pelo COBIT 2019, contidos e organizados nos 40 objetivos de governança e gestão, relacionados nos seus cinco domínios: EDM, APO, BAI, DSS e MEA.

Cabendo ao nível Governança EDM (*Evaluate, Direct, and Monitor*) dirigir, avaliar, monitorar e receber o *feedback* do nível dirigido. Já ao nível gestão caberá as ações agrupadas nos 4 (quatro) domínios (APO, BAI, DSS e MEA): alinhar, planejar e organizar; construir, adquirir e implementar; entregar, prestar serviços e dar suporte; e monitorar, avaliar e analisar.

5.8 OPORTUNIDADE DE MELHORIAS NA UGE CITEX

Após a análise de todas os dados, a fim de que os processos de Gestão e Fiscalização dos Contratos de TIC da UGE CITEx se alinhem com as boas práticas, sugere-se que:

- i) A autoridade competente da indicação dos integrantes da EGFC certifique-se que tal profissional possui tempo hábil suficiente para o desempenho das funções a ele confiadas, evitando a sobrecarga de atribuições;**
- ii) O CITEx estabeleça diretrizes para a nomeação com base no perfil de competências;**
- iii) Os integrantes da EGFC estejam habilitados a desempenhar suas atribuições no momento da sua indicação;**
- iv) Ter a constante vigilância da manutenção do Histórico de Gestão do Contrato;**
- v) As EGFC utilizem o Processo Gestão de Fornecedores como balizador principal do Processos de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC;**
- vi) Seja concluída a implantação dos processos ITIL, principalmente o processo Gerenciamento de Fornecedor;**
- vii) Sejam instituídos indicadores para o Processos de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC, auditando-se os Histórico de Gestão do Contrato conforme os seus parâmetros legais;**
- viii) Seja reativada a assessoria de Gestão de Contratos, com a atribuição de realizar o *compliance* do processo;**

- ix) Sejam levantados os principais pontos de divergências entre os gestores e a área administrativa e, se for o caso, instituído um mediador para o processo;
- x) Sejam identificados os processos críticos que requerem treinamentos específicos, instituindo-se um plano de capacitação plurianual contínuo;
- xi) Intensifique-se o treinamento em Gestão de Riscos;
- xii) Seja realizado uma Matriz de Riscos utilizando os resultados da pesquisa; e
- xiii) As EGFC participem efetivamente dos processos de mudança ou continuidade da solução.



6

6

CONCLUSÃO

O estudo de caso do Centro Integrado de Telemática do Exército (CITEx) teve o objetivo geral fazer a análise da Gestão de Contratos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). 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.

Inicialmente, foi caracterizada a UGE CITEx, seguido da exposição da legislação e dos assuntos mais pertinentes ao tema como: gestão de recursos humanos, governança corporativa, governança de TI, gestão corporativa, gestão de TI, teorias motivacionais, aspectos ligados à liderança e gestão da motivação.

Desta forma, o referencial teórico abordou tópicos sobre a temática, fundamentos vinculados à administração pública, à administração militar e à solução de TIC.

O universo inicial da pesquisa englobou todos os integrantes das Equipes de Gestão e Fiscalização de Contratos (EGFC) de TIC da UGE CITEx, com uma população de 96 (noventa e seis) indivíduos, com a amostra 93 (noventa e três) respondentes. Pode-se afirmar que após a tabulação e análise dos dados gerais das entrevistas fechadas e abertas aplicadas nos integrantes das EGFC, o nível de confiança da pesquisa é maior que 96,77%.

Na sequência, foi aplicado um segundo questionário com os principais militares da área administrativa da UGE CITEx, todos relacionados com o Processo de Gestão e Fiscalização de Contratos; 100% dos militares que foram instados a participar da pesquisa responderam ao questionário.

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. Nessa direção, as premissas iniciais do estudo foram confirmadas

conforme apresentadas no Modelo Conceitual da Pesquisa, capítulo 3.5.1 e Figura 10.

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:

- i) Implementarão o plano de capacitação, verificando a sua efetividade;**
- ii) 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**
- iii) Têm o dever de identificar os fatores desencadeadores da desmotivação, manipulando-os e atuando na motivação e atitude dos seus liderados.**

Nesta senda, os fatores extrínsecos apurados pelo estudo foram: divergência entre integrantes das EGFC com a área requisitante/fiscalizadora e a área administrativa da UGE CITEEx, acúmulo das atribuições, inexperiência para realizar a fiscalização contratual, desconhecimento técnico e falta de capacitação. Os fatores intrínsecos foram: desinteresse pelos trabalhos administrativos e exercício de atividades alheias à área de formação do agente.

Foi demonstrado que os fatores modificadores do desempenho e da performance organizacional são: gestão de recursos humanos; capacitação, desenvolvimento de competências e a formação do capital humano; meios existentes e sobrecarga de trabalho; expectativa, motivações intrínseca e extrínseca; recompensas; estilo de liderança; conteúdo do trabalho e dificuldade de adaptação; e ambiente tecnológico.

Dessa concepção, tudo indica que 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.

O estudo demonstrou, ainda, os níveis, as responsabilidades e as diversas ações do processo de Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC

da UGE CITEEX, os quais possibilitam que os objetivos estratégicos e operacionais do CITEEX sejam consolidados, gerando valor para TI e para o seu negócio.

Assim, para a conquista plena dessas ações, as evidências demonstraram a necessidade de mecanismos mais apurados para que as intenções do Chefe do CITEEX, previstas no Plano de Gestão do CITEEX, sejam efetivamente cumpridas.

Pelo que foi apresentado, observando as pouquíssimas ressalvas sobre os processos, a adoção das práticas da ITIL e do COBIT estão alinhados com a legislação brasileira. Estas possuem os mesmos objetivos, as quais pretendem levar a organização a um grau de maturidade e qualidade que permite o uso eficaz e eficiente dos seus recursos e dos seus ativos estratégicos de TI, os quais devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da corporação e integrados com as necessidades dos clientes e usuários. Destaca-se a capacidade que a ITIL possui em agregar valor aos serviços de TI e, conseqüentemente, agregar gestão aos processos de TIC de uma organização.

Quanto às práticas previstas nos processos ITIL, mais especificamente o Processo Gerenciamento de Fornecedor, segundo informações prestadas pelo CITEEX em maio de 2022 e conforme os parâmetros preconizados pelo ISACA, o CITEEX e o 7º CTA estão nos níveis mais baixos de capacidade e maturidade. Sendo este o mais importante processo para a Gestão e Fiscalização de Contratos de TIC, caberá ao nível Governança EDM dirigi-lo para que atinja os objetivos traçados na diretriz de internalização dos processos ITIL do CITEEX.

Analisando os aspectos jurídicos observados no estudo, existem várias oportunidades de melhoria no Processo de Gestão e Fiscalização dos Contratos de TIC da UGE CITEEX, os quais devem alinhar-se a forma e o conteúdo dos normativos jurídicos, às orientações da AGU e aos julgados do TCU, com o risco dos Agentes da Administração envolvidos e os Integrantes das EGFC serem responsabilizados pelas falhas contratuais e possíveis danos causados à União.

Os achados desta pesquisa e as propostas de alinhamento indicadas no capítulo 5.8 como “OPORTUNIDADE DE MELHORIAS” e o Anexo I “GERENCIAMENTO DE FORNECEDORES” poderão fornecer subsídios, conhecimentos e ferramentas para tornar a gestão contratual das soluções de TIC da UGE CITEEX mais adequadas, evitando

possíveis danos, bem como podendo fomentar pesquisas e discussões complementares.

Destaca-se que o Anexo I é o produto do aperfeiçoamento do presente estudo.

É possível afirmar que os aspectos observados para as contratações de solução de TIC da UGE CITEEx apresentados no estudo estendem-se a qualquer outro ente, seja público ou privado. Com pequenas modificações de uso e enquadramento da legislação os aspectos poderão ser usados para balizar a fiscalização de qualquer tipo de contratações, TIC ou não TIC.

Para futuros estudos, sugere-se: reavaliar a capacidade e o nível de maturidade dos processos ITIL e correlacionar com a possível melhoria da qualidade do Processo de Gestão de Contratos da UGE CITEEx; e estudar as funcionalidades do Portal do Comprasnet Contratos e o seu uso no processo de gestão contratual.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO-AGU. PARECER N.º 13 JS /2013/CPLC/DEPCONSUS/PGF/AGU. Processo N.º: 00407.001847/2013-61. Interessado: Procuradoria-Geral Federal. **Assunto: Temas relativos a licitações e contratos administrativos tratados no âmbito da Câmara Permanente de licitações e contratos administrativos instituída pela Portaria/PGF n.Q 98, de 26 de fevereiro de 2013.** Disponível em: <<https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/procuradoria-geral-federal-1/arquivos/PARECERN132013CPLCDEPCONSUSPGFAGU.pdf>>.

Acesso em: 15 set. 2021.

AFFELDT, F. S.; VANTI, A. A. **Alinhamento estratégico de tecnologia da informação: análise de modelos e propostas para pesquisas futuras.** Journal of Information Systems and Technology Management, v. 6, n. 2, p. 203-226, 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/jistm/a/MLFpLKWPzfcM66BYWmdqxz/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 05 out. 2021.

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.

ALVES, J. M. **O Sistema Just In Time Reduz os Custos do Processo Produtivo.** Anais do Congresso Brasileiro de Custos – ABC, [S. l.], 1995. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3431>>. Acesso em: 4 jan. 2022.

ALVES, L. S. **Gestão e fiscalização de contratos públicos.** Revista do TCU, n. 102, p. 60-69, 2004. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEWjn9bnZ3_LyAhXpqpUCHS9qApwQFn0ECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Frevista.tcu.gov.br%2F0js%2Findex.php%2FRTCU%2Farticle%2Fview%2F610%2F671&usg=AOvVaw2ub2ghdFy8P2SIRitNu8jh>. Acesso em: 8 maio 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 38500:2009 Governança corporativa de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro. 2009.

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.

ATRINAWATI, LH; RAMADHANI, E.; FIQAR, TP; WIRANTI, YT; ABDULLAH, AINF; SAPUTRA, HMJ; e TANDIRAU, DBL. **Assessment of Process Capability Level in University XYZ Based on COBIT® 2019**. In: Journal of Physics: Conference Series. Publicação IOP, 2021. P. 012033. Disponível em: <<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1803/1/012033/meta>>. Acesso em 07 fev. 2021.

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

BAKAR, Abu Yazid Abu et al. **Job satisfaction and morale of enlisted personnel: Implications toward counseling provision in the military organization**. Mediterranean Journal of Social Sciences, v. 6, n. 3 S1, p. 507, 2015. Disponível em: <<https://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/6435>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

BARBOZA, Lamartine da Silva. **Uma abordagem para garantia da conformidade legal no planejamento de contratações de TI na administração pública federal**. 2015.148 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Informática Aplicada) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife. Disponível em: <<http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/6718>>, Acesso em: 19 maio 2021.

BOHRER, Ricardo Schlatter. **Motivação: abordagem crítica da teoria de Maslow pela propaganda**. Revista de Administração de Empresas, v. 21, p. 43-47, 1981. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/3p837SSrMsZg5rHPNPmnbBB/?lang=pt>> Acesso em: 08 mar. 2022.

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.

BOVENS, Mark; GOODIN, Robert E; & SCHILLEMANS, Thomas, **The Oxford Handbook of Public Accountability**. 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/277331657_The_Oxford_Handbook_of_Public_Accountability>Acesso em: 09 out. 2021.

BRAMBILLA, Flávio Régio; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; PERIN, Marcelo Gattermann. Indicadores tecnológicos e organizacionais do Customer Relationship Management (CRM): relação entre firma desenvolvedora, firma usuária e preceitos teóricos. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 13, p. 107-129, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pci/a/6mHFSzcdX8Nk8jxspDLH7HG/?format=html&lang=pt>>. Acesso em: 21 mar. 2021.

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.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** *Revista de Administração de empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 17 fev. 2022.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da Política de Governança Pública**. Casa Civil da Presidência da República – 2018. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>>. Acesso em; 19 ago. 2021.

BRASIL. Decreto-Lei N.º 4.657, de 4 de setembro de 1942. **Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del4657.htm>. Acesso em: 31 ago. 2021.

BRASIL. Decreto-Lei N.º 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>.

Acesso em: 16 jun. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>.

Acesso em: 23 ago. 2021.

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.**

Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 16 de jun. 2021.

BRASIL. Decreto de 9 de novembro de 1995. **Dispõe sobre o Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade, e dá outras providências.**

Disponível em:

<<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/sn/1995/decreto-23-9-novembro-1995-367567-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em 10 mar. 2022.

BRASIL. Decreto N.º 2.271, de 7 de julho de 1997. **Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.** Disponível em:

<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=15E6D763B7E703DF969FDE7074577E06.proposicoesWeb?codteor=447735&filename=LegislacaoCitada+-PRC+39/2007>. Acesso em: 23 ago. 2021.

BRASIL. Lei N.º 12.846, de 1º de agosto de 2013. **Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.** Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 12 jul. 2021.

BRASIL. Decreto N.º 8.420, de 18 de março de 2015. **Regulamenta a Lei N.º 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática**

de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm>. Acesso em: 12 jul. 2021

BRASIL. [Lei N.º 13.429, de 31 de março de 2017](#). **Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros.** Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm>. Acesso em: 16 de abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Programa de Integridade do Exército Brasileiro. 1ª Edição, 2018.** EB 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/cmar-comando-da-marinha_vp.pdf>. Acesso em 23 jun. 2021.

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.** Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/42013574/do1-2018-09-24-decreto-n-9-507-de-21-de-setembro-de-2018-42013422>. Acesso em: 23 ago. 2021.

BRASIL. [Lei N.º 10.406, de 10 de janeiro 2002](#), b. **Institui o Código Civil.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm>. Acesso em 20 jan. 2022.

BRASIL. Lei N.º [10.520, de 17 e julho de 2002](#). **Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm>. Acesso em: 16 de jun. 2021.

BRASIL. Lei N.º [14.133, de 1º de abril de 2021](#). **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm>. Acesso em: 16 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão. Portaria SEGES/ME N.º 8.678, de 19 de julho de 2021. **Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-seges/me-n-8.678-de-19-de-julho-de-2021-332956169>>. Acesso em: 19 ago. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Perfil de empresas estatais 2015. Ano-Base 2014. 2016**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/arquivos/planejamento/arquivos-e-imagens/secretarias/arquivo/dest-1/perfil-das-empresas-estatais-1/160801_2015_ano_base_2014.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa N.º 5, de 25 de maio de 2017. **Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: <<https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/midias/INn05de26demaiode2017Hiperlink.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

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**. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes/instrucao-normativa-sgd-me-no-1-de-4-de-abril-de-2019>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

BRASIL. Portaria N.º 1.089, de 25 de abril de 2018. **Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento**

de seus programas de integridade e dá outras providências.

Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/doi-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195>. Acesso em: 12 ago. 2021.

BRASIL. Portaria N.º 113, de 27 de dezembro de 2018. b. **Estabelece os serviços que serão preferencialmente objeto de execução indireta, em atendimento ao disposto no art. 2º do Decreto N.º 9.507, de 21 de setembro de 2018. Órgão: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Gabinete do Ministro.** Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/57219256/doi-2018-12-28-portaria-n-443-de-27-de-dezembro-de-2018-57218981>. Acesso em: 23 ago. 2021.

BRASILEIRO, Marcone Câmara. **O TCU a caminho da excelência em gestão.** Revista do TCU 103. janeiro/março 2005. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi3ov_E9Ib0AhUorJUCHW9jA5UQFnoECA8QAQ&url=https%3A%2F%2Frevista.tcu.gov.br%2Ffojs%2Findex.php%2FRTCU%2Farticle%2Fview%2F559%2F622&usg=AOvVaw2QMaRlXaNtMX0ZdjkOdfsh>. Acesso em: 7 nov. 2021.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** Lua Nova: Revista de cultura e política, p. 49-95, 1998. Disponível em: <BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Lua Nova: Revista de cultura e política, p. 49-95, 1998.> Acesso em: 15 mar. 2022.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. **Competências relevantes aos profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal.** Revista de Administração Contemporânea , v. 7, n. 3, pág. 35-56, 2003. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a03.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2022.

CABAÇO, Nuno Miguel Machado. **Integração de business intelligence com enterprise resource planning numa PME.** 2021. Tese de Doutorado. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/38858>>. Acesso em: 17 mar.

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%20F.ORTUNATO.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

CARDOSO, Fabiana Ferreira. **GRATIC: uma metodologia para gestão de riscos em aquisições de TIC no âmbito dos institutos federais de educação**. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019. Disponível em: <<https://attena.ufpe.br/handle/123456789/39692>>. Acesso em: 24 ago. 2021

CARDOSO, Gisele Silva. **Processo de aquisição de produtos e serviços de software para Administração Pública do Estado de Minas Gerais**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação). Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, 26 de junho de 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/RVMR-6TJQEU/1/giselesilvacardoso.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2021.

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

CARVALHO, Rogério Atem de; CAMPOS, Renato de. **Uma análise de aspectos relacionados ao desenvolvimento e adoção de Enterprise Resources Planning livre de código aberto**. *Gestão & Produção*, v. 16, n. 4, p. 667-678, 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/gp/v16n4/a14v16n4.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2022

CARVALHO, Silva de, Sérgio; Marcos Lins de Vasconcelos, Alexandre. **Um Processo para Gestão de Contratos de Aquisição de Serviços de Desenvolvimento de Software na Administração Pública**. 2009. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/2405>>, Acesso: em 19 maio 2021.

CARREIRO, José Jorge, José Múcio Monteiro e Ana Arraes. Ministros-Substitutos presentes: Marcos Bemquerer Costa, André Luís de

Carvalho (Relator) e Weder de Oliveira. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-1266054/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse>. Acesso em: 16 set. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2014. Editora: Campus - 7ª edição. Disponível em: <<https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

COACHING. In: Cambridge Dictionary. Cambridge University Press. 2022. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/nlêsrio/nlês-portugues/coach?q=coaching+> >. Acesso em: 26 fev. 2022.

COMAZZETTO, Letícia Reghelin et al. **A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações**. Psicologia: ciência e profissão, v. 36, p. 145-157, 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/sMTpRhKxjvNjr7wQV9wFksH/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 12 maio 2022.

CONTREIRAS, Pedro Augusto Rodrigues. **A quarta revolução industrial: um estudo de caso realizado na empresa Lix de Tecnologia**. Revista Gestão, Inovação e Negócios, v. 1, n. 1, p. 79-97, 2015. Disponível em: <<http://revistas2.unievangelica.edu.br/index.php/nlêsrio/article/view/1307/1200>>. Acesso em: 11 jan. 2022

COOPER, Ann A. **Como ser um líder**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2013. 9788522114214. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114214/>>. Acesso em: 23 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.

COSTA, A. P.; GASPAROTTO, A. M. S. **Uma análise crítica do Ciclo PDCA na ABNT NBR ISO 9001 (2015 b) para auxiliar na redução de não conformidades**. Revista Interface Tecnológica, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 107-118,

2016. Disponível em:
<<https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/129>>. Acesso em: 30 out. 2021.

COSTA, Lourenço; PILATTI, Luiz Alberto; DE PAIVA COELHO JR, Thalmo. **Gerenciamento de Processos de Negócios: Uma visão holística**. Simpósio de Engenharia de Produção, XIII, 2006. Disponível em:
<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1073.pdf>. Acesso em 20 jan. 2022.

COSTA, Raimundo Fagner. **Verificação textual de requisitos legais no processo de aquisição de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal**. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021. Disponível em:
<<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/40281>>. Acesso em: 23 ago. 2021

COSTA, Raimundo Fagner. Verificação textual de requisitos legais no processo de aquisição de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal. 2021.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021. Disponível em:
<<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/40281>>. Acesso em: 23 ago. 2021

COSTA, Rogério Fernandes da; ROSINI, Alessandro Marco. **Estudo do Impacto da Governança de Tecnologia da Informação no Desempenho das Empresas Brasileiras: uma Análise a partir da Perspectiva dos Executivos, Usuários e Membros de Equipes de TI**. 2015. FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL. ISSN 2175-5825. SÃO PAULO, V.7, N.2, P. 156 – 178, Jul./Dez. 2015. Disponível em:
<<https://revistafuture.org/FSRJ/article/viewFile/155/328>>. Acesso em: 24 maio 2021.

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.

COUTO, Joana Catarina Pimenta. **Auditoria de Cibersegurança-um caso de estudo**. 2018. Tese de Doutorado. Disponível em: <<https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/13242>>. Acesso em: 13 fev. 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, Cláudio Silva da; FIGUEIREDO, Rejane Maria da Costa; e ANDRADE, Edméia Leonor Pereira de. **Processo de contratação de serviços de tecnologia da informação para organizações públicas**. Ministério da Ciência e Tecnologia - Secretaria de Política de Informática, Brasília, DF, 2011. 214p. Disponível em: <<http://livroaberto.ibict.br/handle/1/756>>. Acesso em: 26 ago. 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.

CRUZ, Fernando. **Matriz de Competência “QUERER x PODER”**. 2018. Disponível em: <<http://fernandocruzpalestrante.com.br/2018/08/16/matriz-de-competencia-querer-x-poder/>>. Acesso em: 25 fev. 2022.

DE ALMEIDA. Carlos Wellington Leite. **Fiscalização contratual: “Calcanhar de Aquiles” da execução dos contratos administrativos**. Seção Doutrina - Revista do Tribunal de Contas da União 114. Publicado 01/01/2009. Jan/ Abr 2009. Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/342>>. Acesso em: 17 maio 2021.

DE HAES, Steven; VAN GREMBERGEN, W.; JOSHI, A.; & HUYGH, T. **COBIT® as a Framework for Enterprise Governance of IT**. In: Enterprise nglêsrio of nglêsrio nglêsrio. Springer, Cham, 2020. P. 125-162. Disponível em: <https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-25918-1_5>. Acesso em: 20 jan. 2022.

DE PAULA, Ana Paula Paes. **Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. Revista de Administração de Empresas. RAE, VOL 45, Nº1, JAN./MAR. 2005. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005>>. Acesso em: 30 maio 2021.

DE SOUZA, Edson Miranda; AGUIAR, Afrânio Carvalho. **Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, V. 12, N. 1 · SÃO PAULO, SP · JAN./FEV. 2011 · p. 204-227 · ISSN 1678-6971. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/nkjr3bCZG8SxT4bxD6GHHDL/?lang=pt>>. Acesso em: 22 jun. 2021.

DEGHI, Gilmar. J. Portabilidade. **Elementos e Características de um Ambiente Computacional**. Editora Saraiva, 2014. 9788536519463. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536519463/>>. Acesso em: 05 jan. 2022.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 20 ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

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, D.F. & DE PAULO, L.M. **Alinhando a governança de TI com os negócios: um estudo entre Cobit e ITIL**. REVISTA DE TECNOLOGIA APLICADA (RTA) v.5, n.3, Set-Dez 2016, p.16-26 ISSN: 2237-3713. Disponível em: <<http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1004>>. Acesso em: 30 set. 2021.

DOS SANTOS, Diana Leite Nunes; et al. **CARTILHA COBIT® 2019**. Brasília 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/355397119_Cartilha_COBIT_2019_versao_1>. Acesso em: 02 de fev. 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.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. E-book. (1 recurso online). ISBN 9788522474400. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522474400>>. Acesso em: 25 mar. 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.

FERIGATO, Evandro; DE SOUZA, Suzy Mary Nunes Lopes. **Fatores psicológicos que interferem no comportamento de compra do consumidor, através do estudo da teoria motivacional de Maslow**. RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218, v. 3, n. 2, p. e321193-e321193, 2022. Disponível em: <<https://www.recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1193>>. Acesso em: 3 mar. 2022.

FERNANDES, José Amauri Costa. **Framework de governança e gestão das aquisições públicas: uma proposta de intervenção para o IFRN**. 2021. 184f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/32409>>. Acesso em: 15 set. 2021.

FERNANDES, Sabrina Sossai. **Organização do trabalho dos fiscais de contrato de uma empresa de energia: o ponto de vista da atividade.**

2017. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/handle/1/4238>>, Acesso em: 19 maio 2021.

FILHO, Felício Cestari. **ITIL v3 Fundamentos. 2012.** Escola Superior de Redes – RNP. Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://dokumen.pub/itil-v3-fundamentos-1nbsped-978-85-63630-10-0.html>>. Acesso em: 17 MAR. 2022

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

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.

GALLINA, A. S.; RISDEN JUNIOR, A. E. S.; FERREIRA, J. C. **Teoria dos recursos cognitivos e capital humano: a influência do grau de instrução formal na gestão dos municípios da região sul do Brasil.**

Revista Catarinense da Ciência Contábil, [S. l.], v. 18, p. 1-14, 2019. DOI: 10.16930/2237-766220192828. Disponível em: <<https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2828>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

GHINATO, Paulo. **Sistema Toyota de Produção: mais do que simplesmente just-in-time.** Production, v. 5, n. 2, p. 169-189, 1995.

Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/bRXLYrMFFK6WZGCvYNxC8sR/?lang=pt>>. Acesso em: 4 jan. 2022.

GIACOMELLI, William; BORGES, Gustavo da Rosa; DOS SANTOS, Elaine Garcia. **Determinantes da desmotivação no trabalho.** Revista de Administração de Roraima-UFRR, Boa Vista, Vol 6. N.1, p.4-17, 2016.

Disponível em: <<https://revista.ufrr.br/admiN.ºr/article/download/2602/pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2022.

Glossário ITIL de Português do Brasil, v1.0, 29 de julho de 2011 baseado no glossário em inglês v1.0, de 29 de julho de 2011. Disponível em: <https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Glossaries/ITIL_2011_Glossary_BR-PT-v1-0.pdf>. Acesso em 21 jan. 2022.

GONÇALVES, Helen Silva; MOTA, Caroline Maria de Miranda. **Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura**. Production, v. 21, p. 404-416, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/7YDY5jfsNNkrxrYddgZHZPg/?lang=pt&format=html>>. Acesso em: 23 abr. 2022.

GUINDANI, Alexandre. **Gestão da Continuidade dos Negócios**. Revista de Pós graduação da União Pioneira da Integração Social–Faculdades Integradas (UPIS), v. 1, 2008. Disponível em: <https://www.upis.br/biblioteca/pdf/revistas/revista_integracao/inglês_continuidade.pdf>. Acesso em 31 jan. 2022.

HONDEGHEM, Annie; PARYS, Myriam. **La motivation des fonctionnaires du Ministère des Finances**. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique, p. 75-92, Pyramide Revue. 2001. Disponível em: <<https://pyramides.revues.org/510#tocto2n2>>. Acesso em: 3 mar. 2022.

HULLEY, Stephen B. et al. **Delineando a pesquisa clínica-4**. Artmed Editora, 2015. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=jGQOCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=%22as+hip%C3%B3teses+n%C3%A3o+s%C3%A3o+necess%C3%A1rias+em+estudos+descritivos%22&ots=0s3K4VLuuL&sig=XuMUEIFQGgXi0N3lqJAsRmuS3hl>>. Acesso em: 07 abr. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo. 5ª. Edição.108p., 2015. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 10 jan.2022

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective International Public Sector Study. Study 13**. 2001. Disponível em: <<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 28 Jul. 2021.

INTOSAI - Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. **Diretrizes para as normas de controle interno do setor público**. Secretaria Geral da INTOSAI — Rechnungshof. Dampfschiffstrasse 2, A-1033, Viena, Áustria — Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores; Tradução de Cristina Maria Cunha Guerreiro, Delanise Costa e Soraia de Oliveira Ruther. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2007. Disponível em: <https://www.tce.ba.gov.br/images/intosai_diretrizes_p_controle_interno.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2021.

INTUIÇÃO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. 2022. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/intuicao/amp/>>. Acesso em: 10 maio 2022.

INTUIÇÃO. In: Michaelis, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Editora Melhoramentos Ltda. 2022. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/intui%C3%A7%C3%A3o/>>. Acesso em: 10 maio 2022.

ISACA. **COBIT 2019 Framework: Introduction and Methodology**. ISBN 978-1-60420-763-7. 2018. Disponível em: <https://community.mis.temple.edu/mis5203sec001sp2019/files/2019/01/COBIT-2019-Framework-Introduction-and-Methodology_res_eng_1118.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2022.

ISACA. História da ISACA. **Linha do tempo da ISACA**. Disponível em: <<https://www.isaca.org/why-isaca/about-us/isaca-50/timeline>>. Acesso em 20 jan. 2022.

ITGI. **Governance of Outsource**. Rolling Meadows, IL 60008 (USA): IT Governance Institute, 2005. ISBN 1-933284-13-7. Disponível em: <https://community.mis.temple.edu/mis5202online2016/files/2016/03/Governance-of-Outsourcing_res_Eng_0105.pdf>. Acesso em: 25 maio 2021.

KINCZESKI, Gabriel Nascimento; HUSADEL, David Arruda; DA SILVEIRA, Guilherme Fortkamp; RAVAZZOLI, Marcos Felipe. **A análise da gestão e fiscalização de contratos terceirizados na universidade federal de santa catarina à luz da teoria neoinstitucionalista: Um benchmarking com a Petrobras**. XVIII Coloquio Internacional de Gestión Universitária. Campus UTPL 22 al 24 de outubro de 2018. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190670/102_00086.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 8 maio 2021.

KOTTER, John P. **What leaders really do. Harvard Business School. 2001.** Disponível

em: <<https://enterpriseproject.com/sites/default/files/What%20Leaders%20Really%20Do.pdf>> Acesso em: 28 fev. 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/nglês-brasileiro/l%C3%Adder/>>. Acesso em: 26 fev. 2022.

LIMA, André Vinícius Gregório. **Projeto de intervenção na gestão e fiscalização dos contratos administrativos de terceirização de mão de obra da UFRN.** 2017. 117f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/23621>>. Acesso em: 19 maio 2021.

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.

MADEIRA JR, Thomaz; ZUFFO, Paulo K. Gestão da cadeia de suprimentos. **Revista de administração de empresas**, v. 38, n. 3, pág. 55-63, 1998. Disponível

em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/X9YDjGmrgfS3YX3s3xwvKPn/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 21 mar. 2022.

MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfrido Brito. (2007). **Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com**

base na ITIL: inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex. São Paulo: Novatec Editora. E-Book. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=zoGhqp5yu9QC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 30 set. 2021.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual.** Revista do TCU 130, Maio/Ago 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/revista-do-tcu-n-130-maio-ago-2014.htm>>. Acesso em: 24 set. 2021.

MARTINS, Jéssica Natália da Silva; et al. **CONSÓRCIOS INTERMUNICIPAIS DE SAÚDE: ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA ACCOUNTABILITY E DA TEORIA DA AGÊNCIA NO SETOR PÚBLICO.** Gestão & Regionalidade, v. 36, n. 107, 2020. Disponível em: <https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/5594/2864>. Acesso em: 06 mar. 2022

MEDEIROS, Maria do Carmo Araújo de. **A percepção da fiscalização dos contratos de mão de obra terceirizada pelos agentes envolvidos nesse processo no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte: uma análise sob o modelo do principal-agente.** 2014. 108 f. Dissertação (mestrado em Política e Gestão Pública) – Universidade do Rio Grande do Norte, Natal, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/16911>>. Acesso em: 19 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.

Ministério da Defesa (MD). Exército Brasileiro. Centro Integrado de Telemática do Exército (CITEx). **Diretriz de Internalização de Processos ITIL no SisTEX.** 05 de novembro de 2019. 2021.

Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria n. 102-EME, de 24 de agosto de 2011. Liderança militar.** Disponível em: <<https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/302>>. Acesso em: 22 abr. 2022.

MOTIVAÇÃO. In: Michaelis, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Editora Melhoramentos Ltda. 2022. Disponível em:

<<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/motiva%C3%A7%C3%A3o/>>. Acesso em: 07 mar. 2022.

MURCH, Richard. Project management: **Best practices for IT professionals. Prentice Hall Professional**, 2001. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=BR9ppkdnlrQC&oi=fnd&pg=PR21&dq=Murch,+R.+\(2000\).+Project+Management:+best+practices+for+IT+professionals&ots=M3hiWNtU07&sig=6i1eWGI3HfOY_ht6SIZvSdvlCdQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=BR9ppkdnlrQC&oi=fnd&pg=PR21&dq=Murch,+R.+(2000).+Project+Management:+best+practices+for+IT+professionals&ots=M3hiWNtU07&sig=6i1eWGI3HfOY_ht6SIZvSdvlCdQ#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 13 mar. 2022.

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

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.

NETO, João Souza; MACEDO, Leandro Pfeifer. **Cartilha COBIT 2019.** Ebook. 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/355397119_Cartilha_COBIT_2019_versao_1>. Acesso em: 02 Fev. 2022.

NOHANA, Irene Patrícia Diom. **Nova Lei de Licitação e contratos** [livro eletrônico]: comparada/Irene Patrícia Diom Nohana. - 1.ed. - São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

NOVELLI, Rogerio Aparecido. **O papel da governança de TI na jornada da transformação digital: um estudo de caso de uma empresa farmacêutica.** 2021. Tese de Doutorado. Disponível em:

<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30328>>. Acesso em: 07 jan. 2022.

Office for Government Commerce. **OGC. ITIL V3, Service Desing. Londres – Inglaterra: TSO**, 2011. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/265376766/itil-v3-design-de-servicos>>. Acesso em: 5 abr. 2021.

OLIVEIRA, Júlio César Pinto de. **O bibliotecário no Exército Brasileiro: motivação e motivação para o trabalho militar do profissional da informação**. 2020. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, da Universidade Federal de São Carlos. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/12917>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Recomendação do Conselho da OCDE Sobre Integridade Pública**. 2017. Disponível em: <<https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2021.

PARREIRA, Glauco Cintra. **Modelo de Decisão para Gestão de Riscos de Contratos de Serviços de TI no Poder Judiciário Brasileiro**. Dissertação de Mestrado, UNB, Brasília, DF, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/33993>>. Acesso em: 24 ago. 2019.

PEREIRA, Gracilene; AIDAR, Soraia; ROSALEM, Vagner. **UMA VISÃO GERAL SOBRE LIDERANÇA: CONCEITOS, EVOLUÇÃO DAS TEORIAS E LIDERANÇA 4.0**. ENCICLOPÉDIA BIOSFERA, v. 18, n. 37, 2021. Disponível em: <<https://www.conhecer.org.br/ojs/index.php/biosfera/article/view/5341/5202>>. Acesso em: 23 abr. 2022.

PESSOA, Cláudio Roberto Magalhães et al. **Da gestão de TI à gestão de informação e tecnologia: uma abordagem teórica da evolução do conceito**. Descobrimientos da Ciência da Informação: desafios da Multi, Inter e Transdisciplinaridade (MIT): XVII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB), 2016. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/102595>>. Acesso em: 10 jan. 2022.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. **Accountability: já podemos traduzi-la para o português?** Revista de Administração Pública, v. 43, p.1343-1368, 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/g3xgtqkwFJS93RSnHFTsPDN/?lang=pt&format=html>>. Acesso em: 06 mar. 2022

PIRES, Marcos Cordeiro. **O Brasil, o Mundo e a Quarta Revolução Industrial: reflexões sobre os impactos econômicos e sociais.** Revista de Economia Política e História Econômica, v. 40, p. 5-36, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Manjula-Jain/publication/327052389_An_Analytical_Study_on_the_Effects_of_WTO_on_India's_Foreign_Trade_performance/links/5b754e6fa6fdcc87df809ca9/An-Analytical-Study-on-the-Effects-of-WTO-on-Indias-Foreign-Trade-performance.pdf#p.e=5>. Acesso em: 5 jan. 2022.

RAHARJANA, Indra Kharisma; PUSPADINI, Ayundha e HARIYANTI, Eva. **Information Technology Supplier Management in Hospitals.** 2018. Department of Information Systems, Faculty of Science and Technology, Universitas Airlangga, Indonesia. Bulletin of Electrical Engineering and Informatics Vol. 7, No. 2, June 2018, pp. 306~313. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Information+Technology+Supplier+Management+in+Hospitals&btnG=>>. Acesso em: 19 maio 2020.

RAIMUNDO, João Nelson; NETO, José da Silva Correia. **Motivação e Evasão na Carreira Militar: um estudo de caso no Exército Brasileiro.** ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA, v. 11, n. 37, p. 699-717, 2017. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/870>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

REIS, Luiz Claudio Diogo. **Fundamentos do COBIT 5.** Rio de de Janeiro: RNP/ESR, 2015. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/284108547/Fundamentos-do-COBIT-5>>. Acesso em: 11 jan. 2022

RIBAS, Raul. **A Motivação Empreendedora e as Teorias Clássicas da Motivação.** Caderno de Administração, PUCSP, v.5, n.1, 2011. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/7781>> Acesso em: 26 fev. 2022.

Secretária de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa Nº 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, Adriano Gomes da; ROBLES JUNIOR, Antonio. **Os impactos na atividade de auditoria independente com a introdução da lei Sarbanes-Oxley**. Revista Contabilidade & Finanças, v. 19, p. 112-127, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rcf/a/Q9Z9ngbcP9svWPdcBYFCGQp/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 22 jan. 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.

SOARES, Kamila Teixeira et al. **Influência da Motivação no Ambiente Organizacional: um estudo de caso**. XV MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO-UCS, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Pelayo-Olea/publication/323787639_Influencia_da_Motivacao_no_Ambiente_Organizacional_um_estudo_de_caso/links/5ab7c54e45851515f59f3e2b/Influencia-da-Motivacao-no-Ambiente-Organizacional-um-estudo-de-caso.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2022.

TAVARES, A. **A governança de TI, seu diferencial e apoio ao crescimento**. Artigos FDC – série especial PCSS – Nova Lima. 2013. Disponível em: <<https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20FDC%20OS%C3%A9rie%20Especial%20PCSS/2013/ARTI303%20Governanca%20em%20TI%20seu%20diferencial.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2021

The Institute for Public Procurement – NIGP. **Global Best Practice - CONTRACT ADMINISTRATION**. 2020. Disponível em: <<https://www.nigp.org/resource/global-best-practices/global-best-practice-contract-administration.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2019.

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 Getúlio Vargas. Disponível em: <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/DTAUTUACAOORDENACAO%2520desc%252C%2520NUMEROCOMZEROS%2520desc/0/%2520>. Acesso em: 30 set. 2021.

Tribunal de Contas da União – TCU. 2006 a. **Acórdão 558/2006 - Primeira Câmara**. Data da sessão: 14/03/2006. Sumário: Representação. Irregularidades na execução do Contrato N.º 026/GP/2002. Relator: Ministro Valmir Campelo. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-30154/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse>. Acesso em: 15 set. 2021.

Tribunal de Contas da União – TCU. 2006 b. Acórdão 786/2006 – Plenário. **Processo N.º TC 020.513/2005-4**. Ano de atuação: 2005. Apenso: TC-001.856/2006-3. Ano de atuação: 2006. Sumário: Monitoramento. licitação para contratação de serviços de informática nas áreas de desenvolvimento de sistemas e acompanhamento de projetos. Cumprimento parcial das determinações proferidas. Novas falhas. Novo modelo de licitação e contratação de serviços de informática. Determinações Relator: Marcos Bemquerer. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/processo/*/NUMEROSOMENTENUMEROS%253A185620063/DTAUTUACAOORDENACAO%2520desc%252C%2520NUMEROCOMZEROS%2520desc/0/%2520>. Acesso em: 30 set. 2021.

Tribunal de Contas da União – TCU. 2006 c. **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%25C3%25A2mara%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520. Acesso em: 16 abr. 2020.

Tribunal de Contas da União – TCU. [ACÓRDÃO: N.º 1731/2009 – PLENÁRIO](#). Data da sessão: 05/08/2009. **Processo: 002.082/2006-4**. Sumário: Levantamento de auditoria. Relator: Augusto Nardes. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-1131767/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse. Acesso em: 16 set. 2021.

Tribunal de Contas da União. – TCU. 2010. **Levantamento de governança de TI 2010** / Relator Ministro Aroldo Cedraz – Brasília: TCU, 2010. 49 p. – (Sumários Executivos) Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0AD8583C2DC0> >. Acesso em: 11 jan. 2022

Tribunal de Contas da União – TCU. 2010 a. [Acórdão 2865/2010 - Plenário](#). **Processo 018.337/2004-0**. Tipo de processo: Representação (REPR). Relator: Augusto Nardes. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/2865%252F2010/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520>. Acesso em: 5 abr. 2020.

Tribunal de Contas da União – TCU. 2010 b. GRUPO I – CLASSE V – [Acórdão 2308/2010 - Plenário](#). 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. 2011 a. **Acórdão 866/2011-TCU-Plenário. 2011**. Sumário: relatório de auditoria. Avaliação de controles gerais de tecnologia da informação. Constatação de irregularidades, precariedades e oportunidades de melhoria. Determinações, recomendações e alertas. Relator: Ministro Aroldo Cedraz. Disponível em:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi_otGz1f_yAhUMrJUCHYt6CEYQFnoECAQQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.tcu.gov.br%2FConsultas%2FJuris%2FDocs%2Fjudoc%2FAcord%2F20110413%2FAC_0866_11_11_P.doc&usg=AOvVaw1cgx3vEDXytZS37u-z_tDm>. Acesso em: 14 set. 2021.

Tribunal de Contas da União – TCU. 2011 b. **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 – TCU. 2011 c. **Acórdão 2831/2011 - Plenário. Processo N.º TC 010.474/2010-2**. Data da Sessão: 25/10/2011. 2011 b. Sumário: Relatório de Auditoria (Fiscalis 491/2010). Relator: Aroldo Cedraz. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-1212660/NUMACORDAOINT%20asc/0>. 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&usg=AOvVaw0FxxkVoDPhoAIO25NAsKITg>>. Acesso em: 30 ago. 2021

Tribunal de Contas da União – TCU. 2012 b. Acórdão N.º 1183/2012 – TCU – Plenário. **Processo N.º TC 011.515/2010-4**. Data da Sessão: 16/5/2012 – Ordinária. Sumário: Levantamento de auditoria. FISCOBRAS 2010. Manutenção de trechos rodoviários na BR-319 no estado do Amazonas. Ministros presentes: Benjamin Zymler (Presidente), Valmir Campelo, Walton Alencar Rodrigues, Augusto Nardes, Aroldo Cedraz, Raimundo. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-1266054/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse>. Acesso em: 16 set. 2021.

Tribunal de Contas da União – TCU. 2013. GRUPO I - CLASSE V - Plenário TC-012.948/2013-6. 2013. **SUMÁRIO: relatório de auditoria. avaliação da regularidade dos contratos e convênios celebrados pela SESACRE e pela Fundação Hospitalar do Acre com prestadores privados de saúde, utilizando recursos do Sistema Único de Saúde**. Ministro-Substituto presente: Weder de Oliveira. 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%3D8A8182A2561DF3F50156510E29AF650C&sa=U&ved=2ahUKEwidnOyjhILzAhXCppUCHSfMBFYQFnoECAQQAg&usg=AOVaw1BRgHLDsCly4J_avNgPYbk>. Acesso em: 15 set. 2021.

Tribunal de Contas da União – TCU. 2013 b. [Acórdão 754/2013 - Plenário](#). Data da sessão: 03/04/2013. Processo: [038.702/2012-6](#). 2013 b. **Sumário: Auditoria de qualidade de obra. FOC. Lote 4 da Ferrovia Norte-Sul. Deficiências construtivas e de projeto**. Ciência aos interessados. Relator: José Mucio Monteiro. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-1266054/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse>. Acesso em: 16 set. 2021.

Tribunal de Contas da União – TCU. Acórdão N.º 2296/2014 – TCU – Plenário. 2014. Processo N.º TC 001.359/2009-2. 2014. **Assunto do processo: Acerca de irregularidades na gestão do DNIT/PR**. Relator: Ministro Benjamin Zymler. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/processo/*/NUMEROSOMENTENUMEROS%253A135920092/DTAUTUACAOORDENACAO%>

2520desc%252C%2520NUMEROCOMZEROS%2520desc/0/%2520>.

Acesso em: 15 set. 2021.

Tribunal de Contas da União – TCU. **Jurisprudência – Informativo de Licitação e Contratos**. Janeiro de 2016. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A152CCF40201531054CFD36508>>. Acesso em: 16 de abr. 2022.

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/DTR_ELEVANCIA%2520desc/2/%2520>. Acesso em: 21 abr. 2021.

Tribunal de Contas da União – TCU. 2019 a. [Acórdão 1079/2019 - Plenário](#). 2019. **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/DTR_ELEVANCIA%2520desc/2/%2520>. Acesso em: 21 abr. 2021.

Tribunal de Contas da União – TCU. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. Edição 3** – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. Disponível em:

<<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7AB5B041017BABE767F6467E>>. Acesso em: 10 jan. 2022.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 16ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. 9788597007480. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/>>. Acesso em: 08 abr. 2022.

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.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** [recurso eletrônico]; [tradução: Cristhian Matheus Herrera]. – 5.ed – Porto Alegre: Bookman, 2015. 9788582602324. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>>. Acesso em: 06 abr. 2022.



APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE I - FOLHA DE DADOS DO PROCESSO GERENCIAMENTO DE FORNECEDORES

1. Identificação do Processo

1.1 Nome do Processo:

N.º 02 – DS 4 – Gerenciamento de Fornecedores

1.2 Elemento Central do Processo:

Chefe da Divisão Administrativa (Ch DA/SisTEx)

1.3 Responsabilidades:

Gestor do Processo	<ul style="list-style-type: none"> – S Ch do CITEx; – S Ch dos CTA e CT.
Executores do Processo	<ul style="list-style-type: none"> – Ordenador de Despesas (OD); – Ch Div Adm CT/CTA; – SALC/SLC; – Gestor do Contrato; – Fiscal Administrativo (Fisc Adm) do Contrato; – Fiscal Requisitante (Fisc Reqs) do Contrato; – Fiscal Técnico (Fisc Tec) do Contrato; e – Fornecedor (Forn) ou contratada.

1.4 Macroprocesso/Processo enquadrante:

Desenho do Serviço – DS

1.5 Objetivo do processo:

Este processo assegura que os fornecedores e os serviços fornecidos são gerenciados para suportar as metas e expectativas dos serviços de TI.

1.6 Limites do Processo:

Início	Fim
--------	-----

<ul style="list-style-type: none"> – O Gerenciamento de Fornecedores (fase de Gestão do Contrato) se iniciará com a assinatura do contrato e com a nomeação dos integrantes da Equipe de Fiscalização do Contrato (EFC); – A necessidade do cumprimento das demandas previstas conforme estabelecido no acordo de níveis de serviço para determinado serviço/produto provisionado; – A necessidade da prestação de determinado serviço; e – A emissão de Ordem de Serviço (OS) ou de Fornecimento de Bens (FB). 	<ul style="list-style-type: none"> – O suporte que os contratos com Fornecedores proporcionam às necessidades do negócio; e – O cumprimento dos compromissos contratuais pelos fornecedores.
---	--

1.7 Documentos de Referência:

<ul style="list-style-type: none"> – Livro I do Planejamento Estratégico Organizacional do CITEx; – Livro II do Planejamento Estratégico Organizacional do CITEx; – PORTARIA N ° 077, DE 24 DE JANEIRO DE 2019 Aprova o Regulamento do Centro Integrado de Telemática do Exército (EB10-R-07.013), 1ª Edição, 2019; – PORTARIA N° 009-DCT, DE 04 DE FEVEREIRO DE 2020. Aprova o Regimento Interno do Centro Integrado de Telemática do Exército (EB80-RI-71.001); – Regimento Internos dos CTA/CT – Em elaboração; – Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão de Desempenho do Pessoal Militar do Exército – EB30-IR-60.007, 2ª Edição, 2017; – Catálogo de Serviço do SisTEx; – Diretriz de Internalização de Processos ITIL, versão 1.1; – Norma ABNT NBR ISO/CIE 8995-1:2013 (Iluminação de Ambientes de Trabalho); – Portaria MTPS n.º 3.751, de 23 de novembro de 1990 (NR17-Ergonomia) – Livro do Fiscal Administrativo do Contrato; – Livro do Setor Financeiro.
--

1.8 Áreas envolvidas:

<p>Dono do Processo: responsável por garantir que o processo é adequado para o propósito. As responsabilidades do dono de processo incluem patrocínio, desenho e gerenciamento de mudança e melhoria contínua do Processo e das suas métricas. Este papel cabe ao S Ch do CITEx e S Ch do CT/CTA.</p>
--

Gerente do Processo (Grt Proc): papel responsável pelo gerenciamento operacional do Proc. As responsabilidades de um Gerente de Processo incluem o planejamento e coordenação de todas as atividades necessárias para executar, monitorar e relatar informações do Proc. Esse papel cabe aos Gestores de Contrato.

Ordenador de Despesas (OD): o Ordenador de Despesas é o responsável pela celebração/assinatura dos contratos de acordo com as normas e procedimentos do serviço público, bem como pela instauração de Processo Administrativo quando pertinente e pelo processo de pagamento dos serviços e bens via sistema específico.

Gestor do Contrato: servidor com atribuições gerenciais, preferencialmente da Área Requisitante da solução, designado para coordenar e comandar o processo de gestão e fiscalização da execução contratual, indicado por autoridade competente, não pode ser acumulado com nenhum outro papel da Equipe de Fiscalização do Contrato:

- a) encaminhamento formal de demandas à contratada;
- b) manutenção do Registro Histórico, contendo registros formais de todas as ocorrências positivas e negativas da execução do contrato, por ordem histórica;
- c) encaminhamento das demandas de correção à contratada, sendo permitida a delegação aos fiscais do contrato;
- d) encaminhamento de indicação de glosas e sanções para a Área Administrativa;
- e) autorização para faturamento, com base nas informações produzidas no Termo de Recebimento Definitivo, a ser encaminhada ao preposto da contratada; e
- f) encaminhamento à Área Administrativa de eventuais pedidos de modificação contratual.

Fiscal Técnico do Contrato: servidor representante da Área de TIC, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar tecnicamente o contrato, tem encargo de:

- a) confecção e assinatura do Termo de Recebimento Provisório quando da entrega do objeto constante na Ordem de Serviço ou de Fornecimento de Bens;

- b) avaliação da qualidade dos serviços realizados ou dos bens entregues e justificativas, a partir da aplicação das listas de verificação e de acordo com os critérios de aceitação definidos em contrato, em conjunto com o Fiscal Requisitante do Contrato;
- c) identificação de não conformidade com os termos contratuais, em conjunto com o Fiscal Requisitante do Contrato;
- d) verificação da manutenção das condições classificatórias referentes à pontuação obtida e à habilitação técnica, em conjunto com o Fiscal Administrativo do Contrato;
- e) encaminhamento das demandas de correção à contratada, caso disponha de delegação de competência do Gestor do Contrato;
- f) confecção e assinatura do Termo de Recebimento Definitivo, com base nas informações produzidas no recebimento provisório, na avaliação da qualidade dos serviços realizados ou dos bens entregues e na conformidade e aderência aos termos contratuais, em conjunto com o Fiscal Requisitante do Contrato;
- g) apoio ao Fiscal Requisitante do Contrato na verificação da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação;
- h) verificação de manutenção das condições definidas nos Modelos de Execução e de Gestão do contrato, em conjunto com o Fiscal Requisitante do Contrato; e
- i) apoio ao Gestor do Contrato na manutenção do Registro Histórico.

A fiscalização técnica da execução contratual, preferencialmente, deve ser atribuída a militar ou servidor civil que detenha formação ou familiaridade com o objeto fiscalizado (da área de TIC), evitando-se ainda o excesso na eventual acumulação de vários contratos sob a responsabilidade do mesmo fiscal, sendo indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar tecnicamente o contrato.

Fiscal Requisitante do Contrato: representante da Área Requisitante da Solução, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar o contrato do ponto de vista funcional da Solução de Tecnologia da Informação, tem encargo de:

- a) avaliação da qualidade dos serviços realizados ou dos bens entregues e justificativas, a partir da aplicação das listas de verificação e de acordo com os critérios de aceitação definidos em contrato, em conjunto com o Fiscal Técnico do Contrato;

- b) identificação de não conformidade com os termos contratuais, em conjunto com o Fiscal Técnico do Contrato;
- c) encaminhamento das demandas de correção à contratada, caso disponha de delegação de competência do Gestor do Contrato;
- d) confecção e assinatura do Termo de Recebimento Definitivo, com base nas informações produzidas no recebimento provisório, na avaliação da qualidade dos serviços realizados ou dos
- j) bens entregues e na conformidade e aderência aos termos contratuais, em conjunto com o Fiscal
- k) Técnico do Contrato;
- e) verificação da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação, com apoio do Fiscal Técnico do Contrato;
- f) verificação de manutenção das condições definidas nos Modelos de Execução e de Gestão do
- l) contrato, em conjunto com o Fiscal Técnico do Contrato; e
- g) apoio ao Gestor do Contrato na manutenção do Registro Histórico.

Fiscal Administrativo do Contrato: servidor representante da Área Administrativa, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar o contrato quanto aos aspectos administrativos, tem encargo de:

- a) verificação de aderência aos termos contratuais;
- b) verificação da manutenção das condições classificatórias referentes à pontuação obtida e à habilitação técnica, em conjunto com o Fiscal Técnico do Contrato;
- c) encaminhamento das demandas de correção à contratada, caso disponha de delegação de competência do Gestor do Contrato;
- d) verificação das regularidades fiscais, trabalhistas e previdenciárias para fins de pagamento;
- e) apoio ao Fiscal Requisitante do Contrato na verificação da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação; e
- f) apoio ao Gestor do Contrato na manutenção do Registro Histórico (Livro de Fiscalização de Contrato).

Fiscal Setorial do Contrato: é responsável pelo acompanhamento da execução do contrato nos aspectos técnicos, quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de uma mesma OM.

Fornecedor (Forn) ou contratada: terceiro responsável por fornecer produtos ou serviços que são necessários para entregar serviços de TIC, bem como manter um relacionamento com a contratante por meio de um preposto, a fim de que sejam cumpridos todos os prazos e serviços estabelecidos nas cláusulas contratuais.

Preposto: representante da contratada, responsável por acompanhar a execução do contrato e atuar como interlocutor principal junto à contratante, incumbido de receber, diligenciar, encaminhar e responder as principais questões técnicas, legais e administrativas referentes ao andamento contratual.

Seção de Licitações e Contratos dos CT/CTA sem autonomia ou com semiautonomia (SLC): seção da Divisão Administrativa responsável pela fase interna do processo licitatório, mantém atualizado um repositório de dados de Fornecedores, controla e atualiza as publicações da EFC, controle dos contratos, bem como os prazos.

Seção de Aquisição, Licitações e Contratos CITEx e 3º CTA: seção da Divisão Administrativa responsável pela fase interna e externa do processo licitatório, mantém atualizado um repositório de dados de Fornecedores, controla e atualiza as publicações da EFC, controla os contratos, bem como os prazos.

Seção de Aquisição, Licitações e Contratos das UASG que os CT/CTA são vinculados: seção da Divisão Administrativa responsável pela fase externa do processo licitatório.

1.9 Fornecedores do Processo:

Área	Entrada	Requisito(s)
Dono do Processo	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento e medição da execução do serviço; 	<ul style="list-style-type: none"> - Regimento Internos dos CTA/CT - Em elaboração; - Sistema utilizado para Controle de Contratos;

<p>(S Ch do CITEX e S Ch do CT/CTA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação e proposta das oportunidades de melhoria no desenho do serviço; e - Atuar para promover a eficácia do gerenciamento de capacidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso aos contratos celebrados; - Critérios e cláusulas contratuais que regulam a prestação dos serviços; - Plano de Distribuição de Recursos; - Mecanismos adequados para o acompanhamento dos contratos; - Processos mapeados e mensuráveis; - Indicadores de desempenho definidos; - Acordo de Nível de Serviço; - Processos mapeados e mensuráveis; e - Indicadores de desempenho definidos.
<p>Gerente do Processo (Gestores de Contrato)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a execução de todas as atividades necessárias para atingir o objetivo do processo; - Identificar óbices e ineficiências do processo e reportar ao Dono do Processo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que o Processo é adequado para o propósito; - Patrocinar, desenhar e gerenciar o processo; - Gerenciar a melhoria contínua do Processo e as suas métricas; e - Processos mapeados e mensuráveis.

<p>Ordenador de Despesas (OD)</p>	<p>– Celebrar e assinar os contratos, de acordo com as normas e procedimentos do serviço público, bem como instaurar Processo Administrativo quando pertinente e autorizar o Processo de pagamento dos serviços e bens via sistema específico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Lei 8.666/93; – Lei 14.133/21; – IN 01/2019 – SGD/ME; – Comprasnet 4.0, Gestão de Contratos; – Sistema utilizado para Controle de Contratos; – Acesso aos contratos celebrados; – Critérios e cláusulas contratuais que regulam a prestação dos serviços; – Plano de Distribuição de Recursos; – Mecanismos adequados para o acompanhamento dos contratos; – Processos mapeados e mensuráveis; e – Indicadores de desempenho definidos.
-----------------------------------	--	---

<p>Gestor do Contrato</p>	<p>– Coordenar e comandar o Processo de gestão e Fiscalização da execução contratual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Lei 8.666/93; – Lei 14.133/21; – IN 01/2019 – SGD/ME; – Comprasnet 4.0, Gestão de Contratos; – Sistema utilizado para Controle de Contratos; – Acesso aos contratos celebrados; – Critérios e cláusulas contratuais que regulam a prestação dos serviços; – Plano de Distribuição de Recursos; – Mecanismos adequados para o acompanhamento dos contratos; – Processos mapeados e mensuráveis; – Indicadores de desempenho definidos; e – Ser desempenhada pelo Chefe da Divisão Administrativa.
<p>Fiscal Técnico ou Setorial do Contrato</p>	<p>– Avaliação e acompanhamento da execução do objeto nos moldes contratados e, se for o caso, aferir se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis com os indicadores de níveis mínimos de desempenho estipulados no ato convocatório, para efeito de pagamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Sistemas utilizados para Controle de Contratos; – Acesso aos contratos celebrados; – Critérios e cláusulas contratuais que regulam a prestação dos serviços; – Plano de Distribuição de Recursos; – Mecanismos adequados para o acompanhamento dos contratos; – Processos mapeados e mensuráveis; e – Indicadores de desempenho definidos.

	<p>conforme o resultado;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fiscalizar tecnicamente o contrato; e - Acompanhamento da execução do contrato nos aspectos técnicos, quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de uma mesma OM. 	
<p>Fiscal Administrativo do Contrato</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento dos aspectos administrativos da execução dos serviços nos contratos com regime de execução indireta, na forma do Decreto N.º 9.507, de 21 de setembro de 2018, quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como quanto às providências tempestivas nos casos de inadimplemento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema utilizado para Controle de Contratos; - Acesso aos contratos celebrados; - Critérios e cláusulas contratuais que regulam a prestação dos serviços; - Plano de Distribuição de Recursos; - Mecanismos adequados para o acompanhamento dos contratos; - Processos mapeados e mensuráveis; e - Indicadores de desempenho definidos.

<p>Fiscal Requisitante do Contrato</p>	<p>– Fiscalizar o contrato do ponto de vista funcional da Solução de Tecnologia da Informação.</p>	<p>– Sistema utilizado para Controle de Contratos; – Acesso aos contratos celebrados; – Critérios e cláusulas contratuais que regulam a prestação dos serviços; – Plano de Distribuição de Recursos; – Mecanismos adequados para o acompanhamento dos contratos; – Processos mapeados e mensuráveis; e – Indicadores de desempenho definidos.</p>
<p>Fornecedo r (Forn) ou contratada</p>	<p>– Fornecer produtos ou serviços que são necessários para entregar serviços de TIC, bem como manter um relacionamento com a contratante por meio de um preposto, a fim de que sejam cumpridas as cláusulas contratuais.</p>	<p>– Acesso aos contratos celebrados; – Nota de Empenho; – Critérios e cláusulas contratuais que regulam a prestação dos serviços; e – Processos mapeados e mensuráveis; e – Indicadores de desempenho definidos.</p>
<p>Preposto</p>	<p>– Acompanhar a execução do contrato e atuar como interlocutor</p>	<p>– Ofício de indicação de preposto; – Acesso aos contratos celebrados;</p>

	<p>principal junto à contratante; e</p> <ul style="list-style-type: none"> – Incumbido de receber, diligenciar, encaminhar e responder as principais questões técnicas, legais e administrativas referentes ao andamento contratual. 	<ul style="list-style-type: none"> – Critérios e cláusulas contratuais que regulam a prestação dos serviços; – Processos mapeados e mensuráveis; e – Indicadores de desempenho definidos.
<p>Seção de Licitações e Contratos (SLC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Responsável pela fase interna e do processo licitatório, autua o Histórico de Gestão do Contrato (livro de fiscalização de contrato) e remete ao Gestor de Contrato, mantém atualizado um repositório de dados de Fornecedores, controla e atualiza as publicações da EFC, auxilia o OD quanto as sanções previstas em lei; – Controlar os contratos, EGFC, bem como manter atualizado um repositório de 	<ul style="list-style-type: none"> – Comprasnet 4.0 Gestão de Contratos; – Sistema utilizado para Controle de Contratos; – Acesso aos contratos celebrados; – Critérios e cláusulas contratuais que regulam a prestação dos serviços; – Plano de Distribuição de Recursos; – Mecanismos adequados para o acompanhamento dos contratos; – Processos mapeados e mensuráveis; e – Indicadores de desempenho definidos.

	dados de Fornecedores.	
Seção de Aquisição, Licitações e Contratos CITEx e OMDS CITEX	<p>– Seção da Divisão Administrativa Responsável pela fase interna e externa do processo licitatório, mantém atualizado um repositório de dados de Fornecedores, controla e atualiza as publicações da EFC, controla os contratos, bem como os prazos.</p>	<p>– Comprasnet 4.0 Gestão de Contratos; – NE; Comprasnet 4.0 Gestão de Contratos; – Sistema utilizado para Controle de Contratos; – Acesso aos contratos celebrados; – Critérios e cláusulas contratuais que regulam a prestação dos serviços; – Plano de Distribuição de Recursos; – Mecanismos adequados para o acompanhamento dos contratos; – Processos mapeados e mensuráveis; e – Indicadores de desempenho definidos</p>
Seção de Aquisição, Licitações e Contratos das UG que os CT/CTA são vinculados	<p>– Seção da Divisão Administrativa responsável pela fase externa do processo licitatório.</p>	<p>– Contratos; – NE; Comprasnet 4.0, Gestão de Contratos; – Sistema utilizado para Controle de Contratos; – Acesso aos contratos celebrados; – Critérios e cláusulas contratuais que regulam a prestação dos serviços; – Plano de Distribuição de Recursos; – Mecanismos adequados para o</p>

		acompanhamento dos contratos; – Processos mapeados e mensuráveis; e – Indicadores de desempenho definido
--	--	--

1.10 Clientes do Processo:

Área	Saída	Requisito(s)
Dono do Processo	<ul style="list-style-type: none"> – A adequação do processo para o propósito; – O gerenciamento do processo; – A melhoria contínua do Processo; – Acompanhamento das suas métricas. 	<ul style="list-style-type: none"> – O acompanhamento e cumprimento sistemático dos contratos; – Recursos descentralizados; e – Processos mapeados e mensuráveis; – Indicadores de desempenho definidos.
Gerente do Processo (Grt Proc)	<ul style="list-style-type: none"> – Gerenciamento do Processo; – Planejamento e coordenação das atividades necessárias para executar, monitorar e relatar informações do Processo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Mecanismos adequados para o acompanhamento dos contratos; – Processos mapeados e mensuráveis; e – Indicadores de desempenho definidos.
Entes Públicos conforme Termo de Cooperação Técnica (TCT)	Provimento de infraestrutura de tecnologia de informação e comunicações, consultoria técnica e demais serviços previstos no catálogo de serviços.	Requisitos Previstos no TCT
Organizações Militares do Exército e seus usuários.	Provimento de infraestrutura de tecnologia de informação e comunicações, consultoria técnica e demais serviços previstos no catálogo de serviços.	<ul style="list-style-type: none"> – Catálogo de Serviços atualizado; – CTA/CT com infraestrutura com capacidade e disponibilidade suficientes para o atendimento às OM.

<p>Fiscal Técnico do Contrato</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A execução do objeto nos moldes contratados; e - Os aspectos técnicos atendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Critérios e cláusulas contratuais que regulam a prestação dos serviços satisfeitos; - Processos mapeados e mensuráveis; e - Indicadores de desempenho definidos.
<p>Fiscal Setorial do Contrato</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Execução do contrato nos aspectos técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema utilizado para Controle de Contratos; - Critérios e cláusulas contratuais que regulam a prestação dos serviços satisfeitos; - Processos mapeados e mensuráveis; e - Indicadores de desempenho definidos.
<p>Fiscal Administrativo do Contrato</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento dos aspectos administrativos relacionados à da execução dos serviços nos contratos com regime de execução indireta, na forma do Decreto N.º 9.507, de 21 de setembro de 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como quanto às providências tempestivas nos casos de inadimplemento; - Processos mapeados e mensuráveis; e - Indicadores de desempenho definidos.
<p>Fiscal Requisitante do Contrato</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento do serviço conforme especificações contratuais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento das exigências previstas no contrato sob o ponto de vista funcional da Solução de Tecnologia da Informação; - Processos mapeados e mensuráveis; e - Indicadores de desempenho definidos.

<p>Fornecedor (Forn) ou contratada</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecimento dos produtos ou serviços que são necessários para a entrega de serviços de TIC; - Manutenção de um relacionamento com a contratante por meio de um preposto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento dos prazos e serviços estabelecidos nas cláusulas contratuais; - Processos mapeados e mensuráveis; e - Indicadores de desempenho definidos.
<p>Gestor do Contrato</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação do Processo de gestão e Fiscalização da execução contratual, indicado por autoridade competente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento da IN 01-SGD/ME; - Mecanismos adequados para o acompanhamento dos contratos; - Ser desempenhada pelo Chefe da Divisão Administrativa; - Processos mapeados e mensuráveis; e - Indicadores de desempenho definidos.
<p>Ordenador de Despesas (OD)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Celebração e assinatura dos contratos; - Instauração de Processo Administrativo quando pertinente; e - Instauração do Processo de pagamento dos serviços e bens via sistema específico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos adequados para o acompanhamento dos contratos; - Atendimento das normas e procedimentos do serviço público; - Processos mapeados e mensuráveis; e - Indicadores de desempenho definidos.

<p>Preposto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar a execução do contrato e atuar como interlocutor principal junto à contratante; - Incumbido de receber, diligenciar, encaminhar e responder as principais questões técnicas, legais e administrativas referentes ao andamento contratual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Critérios e cláusulas contratuais que regulam a prestação dos serviços. - Processos mapeados e mensuráveis; e - Indicadores de desempenho definidos.
<p>SLC/SALC</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Artefatos gerados na fase interna e externa, contratação dos requisitos gerados na fase de planejamento. - Controle dos contratos e de seus gestores e fiscais; e - Manutenção de um repositório de dados de Fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos adequados para o acompanhamento dos contratos; - Processos mapeados e mensuráveis; e - Indicadores de desempenho definidos.

1.11 Definições:

<p>Acordo de Nível de Serviço (ANS): acordo entre um provedor de serviços e seus clientes, o qual estabelece e acorda níveis de serviço para determinado serviço/produto provisionado;</p> <p>Business Service Insight (BSI): sistema de repositório e controle de contratos de Forn, da Computer Associates;</p> <p>Contrato de apoio (CA): documento que registra os níveis de serviço a serem alcançados por um Forn externo contratado, de forma alinhada com o ANS;</p> <p>Critérios de Aceitação: parâmetros objetivos e mensuráveis utilizados para verificar se um bem ou serviço recebido está em conformidade com os requisitos especificados;</p> <p>Equipe de Gestão e Fiscalização do Contrato (EGFC): equipe composta pelo gestor e fiscais requisitante, técnico e administrativo do contrato;</p> <p>Notificação do Fornecedor: documento elaborado pelos fiscais de contrato para notificar um determinado Forn pelo não atendimento de requisitos acordados em CA;</p>
--

Ordem de Serviço (OS) ou de Fornecimento de Bens: documento utilizado para solicitar à contratada a prestação de serviço ou fornecimento de bens relativos ao objeto do contrato;

Plano de Inserção: documento que prevê as atividades de alocação de recursos necessários para a contratada iniciar o fornecimento da solução de TIC;

Relatório de Desempenho de Fornecedor: documento periódico elaborado pelos fiscais de contrato que reportam o desempenho de um Forn em um CA, no que se refere ao atendimento dos requisitos acordados;

Registro histórico: Histórico de Gestão do Contrato (Livro Registro da Gestão do Contrato);

Entes Públicos: Fazem parte da estrutura federativa brasileira a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios, todas as pessoas jurídicas de direito público;

Termo de cooperação técnica: instrumento a ser utilizado quando o desejado entre os pactuantes seja o fornecimento, troca ou transferência de alguma técnica de domínio de um deles;

Mapa de gerenciamento de riscos: instrumento de registro e comunicação da atividade de gerenciamento de riscos ao longo de todas as fases da contratação;

Modelo de execução do contrato: Documento que trata de como o contrato deverá produzir os resultados pretendidos, desde o seu início até o seu término;

Modelo de gestão do Contrato: Documento que descreva como a execução do objeto será fiscalizada pelo órgão;

Projetos Estratégicos: São demandas do Planejamento Estratégico do EB;

Termo de Recebimento Definitivo (TRD): declaração formal de que os serviços prestados ou bens fornecidos atendem aos requisitos estabelecidos no contrato;

Termo de Recebimento Provisório (TRP): declaração formal de que os serviços foram prestados ou os bens foram entregues, para posterior análise das conformidades de qualidades baseadas nos critérios de aceitação;

Indicadores de níveis de Serviço: métricas para avaliar se o processo está obtendo os resultados esperados através do desempenho apresentado;

Critérios mínimos de aceitação: Métrica mínima para avaliação de desempenho; e

Procedimentos de teste e inspeção: conforme especificações do Termo de Referência (TR) e Projeto Básico (PB).

1.12 Siglas:

ANS	Acordo de Nível de Serviço
BSI	Business Service Insight
CTA/CT	Centro de Telemática de Área/ Centro de Telemática

CITEx	Centro Integrado de Telemática do Exército
Ch DA	Chefe da Divisão Administrativa
CA	Contrato de apoio
DS	Desenho de Serviços
DOD	Documento de Oficialização de Demanda
EGFC	Equipe de Gestão e Fiscalização do Contrato
EFC	Equipe de Fiscalização do Contrato
ETP	Estudo Técnico Preliminar
Fisc Adm	Fiscal Administrativo
Fisc Reqs	Fiscal Requisitante
Fisc Tec	Fiscal Técnico
Forn	Fornecedor
FB	Fornecimento de Bens
Grt Proc	Gerente do Processo
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
NF	Nota Fiscal
OS	Ordem de Serviço
OD	Ordenador de Despesas
OM	Organização Militar
OMDS	Organização Militar Diretamente Subordinada
PDR	Plano de Descentralização de Recursos ()
PB	Projeto Básico
RDF	Relatório de Desempenho de Fornecedor
SALC	Seção de Aquisição e Licitação de Contratos
SLC	Seção de Licitações e Contratos ()
SFC	Se for o caso ()
SisTEx	Sistema de Telemática do Exército ()
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal ()
S Ch	Subchefe ()
TI	Tecnologia da Informação

TIC	Tecnologia da Informação e Comunicações
TR	Termo de Referência
TRD	Termo de Recebimento Definitivo
TRP	Termo de Recebimento Provisório
TCT	Termo de Cooperação Técnica

1.13 Campo de Aplicação:

Aplica-se às áreas de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) para a execução das diretrizes e atividades do processo de Gerenciamento de Fornecedores.
Para conhecimento de todos os usuários dos serviços de TIC do Sistema de Telemática do Exército (SisTEX).

2. Visão Geral do Processo

2.1 Regras e Diretrizes:

- a. Concomitante a assinatura do contrato os componentes da Equipe de Gestão e Fiscalização do Contrato (EGFC) deverão ser nomeados pelo OD, estas publicações deverão ser transcritas nos Boletins das OMDS/CITEx sem autonomia administrativa ou com semiautonomia;
- b. Os contratos de TIC firmados pelo CITEx e pelas OMDS/CITEx serão fiscalizados por servidores (militares ou civis) designados para tal atividade, preferencialmente entre aqueles que atuem diretamente no setor demandante do serviço ou material contratado, os quais se incumbirão das atribuições arroladas na legislação vigente e nesta Diretriz, evitando-se ainda o excesso na eventual acumulação de vários contratos sob a responsabilidade do mesmo fiscal, sendo indicado pela autoridade competente dessa área para Fiscalizar tecnicamente o contrato;
- c. A EGFC será composta com agentes capacitados, prioritariamente por cursos promovidos pelo IEFEx e Escolas de Governo, na área de fiscalização e gestão de contratos de TIC. Os certificados deverão ser publicados e estes juntados nos respectivos Histórico de Gestão do Contrato (Livro de Fiscalização de Contrato);
- d. Quando o integrante da EGFC identificar a necessidade de treinamento específico para o exercício desta atribuição, deverá solicitá-la formalmente, bem como, se for o caso, a disponibilização de outros técnicos, da OM ou não, para auxiliá-lo, inclusive através de contratação de terceiros, cuja a conveniência será objeto de análise e decisão da autoridade competente;
- e. A SLC, a SALC do CITEx e a SALC das OMDS/CITEx

deverão ministrar anualmente, até 15 março, uma palestra/instrução para os envolvidos no Processo, com a finalidade de mantê-los atualizados acerca da legislação e Normas Gerais de Ação (NGA) vigentes. A critério da Seção de Licitação e Contratos a palestra/instrução sobre contratos poderá ocorrer concomitantemente com a de aquisições;

f. Caberá a SLC, a SALC do CITEEx e a SALC das OMDS/CITEEx controlar a capacitação dos agentes da EGFC, evitando nomear agentes não capacitados. Caso seja necessário nomear agente não capacitado o ato de nomeação deverá ter a ordem de matrícula imediata nos estágios de capacitação do IEFEx ou em Escola de Governo;

g. A SLC/SALC deverá disponibilizar, na intranet do Centro, modelos dos documentos previstos nas Instruções Normativas pertinentes vigentes, CONJUR, CITEEx e outros que julgar necessários para consulta e utilização pelas EGFC e/ou envolvidos no Processo;

h. A EGFC tem responsabilidade administrativa, técnica, civil e penal sobre os atos que praticar. Para evitar eventuais responsabilizações, a EGFC deverá observar as Leis, Instruções Normativas aplicáveis, nomas procedimentais, cláusulas previstas no TR/PB e do contrato;

i. Os integrantes da EGFC deverão informar, à autoridade superior, qualquer registro de dificuldade ou impossibilidade para o cumprimento de suas obrigações, com identificação dos elementos impeditivos do exercício da atividade, além das providências e sugestões que porventura entender cabíveis;

j. Os integrantes da EGFC deverão assinar temo de ciência da presente Diretriz;

k. Sempre que houver o afastamento do fiscal de contrato titular deverá ser juntado no I Histórico de Gestão do Contrato as devidas publicações de afastamento e retorno;

l. Caberão as SLC, a SALC do CITEEx e as SALC das OMDS/CITEEx autuarem o Histórico de Gestão do Contrato (Livro de Fiscalização de Contrato) com toda a documentação de interesse para a fiscalização do contrato (Diretriz Gerenciamento de Fornecedores cópia do Edital e anexos, contrato/termo aditivo assinado, DOU da publicação do contrato/termo aditivo, cópia da Nota de Empenho, Boletim Interno de designação da EGFC, cadastro da EGFC no Comprasnet 4.0, Boletim ou diploma realização de capacitação de fiscalização de contrato, mapa de gerenciamento de riscos, modelo de execução do contrato, modelo de gestão do Contrato, ata reunião inicial, controle financeiro, requisições, notificações, OS/OFB, Termo de Recebimento Provisório, critérios mínimos de aceitação, demanda de Correção (SFC), Termo de Recebimento Definitivo, glosas, autorização do faturamento, registro de afastamento de integrante titular da EGFC, registro de assunção

do integrante substituto da EGFC, registro do retorno do integrante titular da EGFC, documentos enviados, documentos recebidos, relatórios de desempenhos, proposta de melhorias para novo processo e qualquer informação referente ao contrato), protocolar junto ao Gestor de Contrato e publicar em BI a entrega, este deverá ser juntados ao Histórico de Gestão do Contrato;

m. Durante a fase de Gestão do Contrato, a Equipe de Fiscalização do Contrato, sob coordenação do Gestor do Contrato, deverá proceder à atualização contínua do Mapa de Gerenciamento de Riscos, conforme prescreve a IN 01/2019;

n. Toda documentação produzida sobre a gestão dos contratos deverá ser juntada no Histórico de Gestão do Contrato (Livro de Fiscalização de Contrato) e encaminhada após o seu encerramento à SCRG, mantendo uma cópia na Divisão Administrativa da OMDS/CITEx com semiautonomia ou sem autonomia administrativa;

o. Todas tratativas com os Contratados deverão ser realizadas por canais oficiais;

p. Se houver previsão de terceirização do contrato, todo relacionamento do Contratado com empresas terceiras, necessárias para a prestação do serviço, deve ser fiscalizado pelo Fiscal Técnico do contrato;

q. Definir e documentar critérios para monitorar o desempenho do fornecedor alinhado com os Acordos de Nível de Serviço do SisTEx;

r. Mensalmente, durante a vigência do contrato, a EGFC deverá exigir um relatório de desempenho do respectivo Fornecedor, de acordo com o Modelo de Gestão do Contrato, parte integrante do Termo de Referência ou do Projeto Básico licitado;

s. Após receber o relatório de desempenho a EGFC deverá confrontar os resultados com os requisitos e com os níveis de serviço acordados no contrato, bem como nos seus impactos sobre os serviços de TI;

t. O relatório de desempenho deverá ser lançado no repositório de contratos e uma cópia física arquivada junto ao Histórico de Gestão do Contrato (Livro de Fiscalização de Contrato);

u. Caso os níveis de serviço firmados em contrato não tenham sido atendidos, cabe ao gestor do contrato solicitar as correções e exigir justificativas do Fornecedor;

v. O Fornecedor deverá justificar formalmente a razão do descumprimento do(s) nível(is) de serviço ao Gestor do Contrato;

w. O gestor do contrato, assessorado pelos demais integrantes da EGFC, deverá analisar se a justificativa apresentada pelo Fornecedor é aceitável ou não. Caso a justificativa seja aceitável, o gestor do contrato deverá conceder um prazo para a solução do problema. Caso a justificativa não seja aceita, o gestor do contrato

deverá advertir o Fornecedor e informar o procedimento ao OD de vinculação, informando, ainda, se assim julgar, proposta de sanção contra o Fornecedor, fazendo juntada dos documentos no Histórico de Gestão do Contrato;

x. Cabe ao OD responsável pelo processo a decisão de instauração de Processo administrativo;

y. Cabe ao Gestor de Contrato a autorização para faturamento, com base nas informações produzidas no Termo de Recebimento Definitivo, a ser encaminhada ao preposto da contratada;

z. Após o faturamento, a EGFC enviará o relatório de desempenho e a Nota Fiscal (NF) devidamente atestadas pelo Gestor do Contrato ao OD para autorização de pagamento, para liquidação e pagamento pelo Setor Financeiro da UG pagadora;

aa. A SLC/SALC SisTEX deverá, tempestivamente, alertar a EGFC acerca dos procedimentos necessários quando do encerramento ou renovação do contrato;

bb. O Gestor do Contrato deverá encerrar, por termo, o Histórico de Gestão do Contrato, conforme modelos preconizados pelo CITEEx;

cc. Após o encerrado do contrato, o Histórico de Gestão do Contrato deverá ser enviado formalmente ao OD para que seja mandado arquivar junto ao processo licitatório que lhe deu origem, o qual se encontra sob guarda da Seção de Registro de Gestão da UG de apoio, uma cópia do processo deverá ser arquivada na SLC das OMDS sem autonomia ou com semiautonomia administrativa;

dd. A EGFC deverá avaliar a eficácia do relacionamento e identificar as melhorias necessárias. Definir, comunicar e chegar a um acordo sobre as formas de implementar as melhorias necessárias no relacionamento com o fornecedor;

ee. A EGFC deverá gerenciar os riscos relacionados à capacidade do fornecedor de entregar serviços de forma eficiente, eficaz, segura, confiável e contínua, conforme termos estabelecidos no TR/PB;

ff. A EGFC deverá monitorar e analisar a entrega do serviço para garantir que o fornecedor esteja oferecendo uma qualidade de serviço aceitável, conforme termos estabelecidos no TR/PB;

gg. A EGFC deverá registrar e avaliar os resultados da revisão periodicamente e discuti-los com o fornecedor para identificar necessidades e oportunidades de melhoria, para possível mudança nos termos do TR/PB, quando da nova contratação;

hh. A EGFC deverá ter ação proativa com o intuito de gerenciar o fornecedor e o escopo do serviço prestado, revendo o plano de necessidade de negócios para possível encerramento, renovação, negociar aditivos ou supressões, renovar ou encerrar o contrato;

ii. Os verbos da missão da EGFC são: monitorar, relatar, revisar, melhorar, gerenciar e cobrar;

Ordenador de Despesas:

- a) Principal autoridade administrativa detentora de competência para ordenar a realização de contratos;
- b) É a autoridade administrativa detentora de competência de ordenar a execução de despesas orçamentárias como a emissão de notas de empenho e autorização para liquidação de despesas;
- c) Autuar processos administrativos contra as empresas que praticarem atos ilegais ou irregulares;
- d) Designar em BI EGFC; e
- e) Autorizar renovação/encerramento/aditivo/rescisão do contrato.

Gestor do Contrato:

- a) Encaminhamento formal de demandas à contratada;
- b) Manutenção do **Histórico de Gestão do Contrato**, contendo registros formais de todas as ocorrências positivas e negativas da execução do contrato, por ordem histórica;
- c) Encaminhamento das demandas de correção à contratada, sendo permitida a delegação aos fiscais do contrato;
- d) Encaminhamento de indicação de glosas e sanções para a Área Administrativa;
- e) Autorização para faturamento, com base nas informações produzidas no Termo de Recebimento Definitivo, a ser encaminhada ao preposto da contratada; e
- f) Encaminhamento à Área Administrativa de eventuais pedidos de modificação contratual.

Fiscal Técnico do Contrato:

- a) Confeção e assinatura do Termo de Recebimento Provisório quando da entrega do objeto constante na Ordem de Serviço ou de Fornecimento de Bens;
- b) Avaliação da qualidade dos serviços realizados ou dos bens entregues e justificativas, a partir da aplicação das listas de verificação e de acordo com os critérios de aceitação definidos em contrato, em conjunto com o Fiscal Requisitante do Contrato;
- c) Identificação de não conformidade com os termos contratuais, em conjunto com o Fiscal Requisitante do Contrato;
- d) Verificação da manutenção das condições classificatórias referentes à pontuação obtida e à habilitação técnica, em conjunto com o Fiscal Administrativo do Contrato;
- e) Encaminhamento das demandas de correção à contratada, caso disponha de delegação de competência do Gestor do Contrato;

f) Confecção e assinatura do Termo de Recebimento Definitivo, com base nas informações produzidas no recebimento provisório, na avaliação da qualidade dos serviços realizados ou dos bens entregues e na conformidade e aderência aos termos contratuais, em conjunto com o Fiscal Requisitante do Contrato;

g) Apoio ao Fiscal Requisitante do Contrato na verificação da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação;

h) Verificação de manutenção das condições definidas nos Modelos de Execução e de Gestão do contrato, em conjunto com o Fiscal Requisitante do Contrato; e

i) Apoio ao Gestor do Contrato na manutenção do Histórico de Gestão do Contrato.

Fiscal Requisitante do Contrato

a) Avaliação da qualidade dos serviços realizados ou dos bens entregues e justificativas, a partir da aplicação das listas de verificação e de acordo com os critérios de aceitação definidos em contrato, em conjunto com o Fiscal Técnico do Contrato;

b) Identificação de não conformidade com os termos contratuais, em conjunto com o Fiscal Técnico do Contrato;

c) Encaminhamento das demandas de correção à contratada, caso disponha de delegação de competência do Gestor do Contrato;

d) Confecção e assinatura do Termo de Recebimento Definitivo, com base nas informações produzidas no recebimento provisório, na avaliação da qualidade dos serviços realizados ou dos bens entregues e na conformidade e aderência aos termos contratuais, em conjunto com o Fiscal Técnico do Contrato;

e) Verificação da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação, com apoio do Fiscal Técnico do Contrato;

f) Verificação de manutenção das condições definidas nos Modelos de Execução e de Gestão do contrato, em conjunto com o Fiscal Técnico do Contrato; e

g) Apoio ao Gestor do Contrato na manutenção do Histórico de Gestão do Contrato;

Fiscal Administrativo do Contrato

a) Verificação de aderência aos termos contratuais;

b) Verificação da manutenção das condições classificatórias referentes à pontuação obtida e à habilitação técnica, em conjunto com o Fiscal Técnico do Contrato;

c) Encaminhamento das demandas de correção à contratada, caso disponha de delegação de competência do Gestor do Contrato;

- d) Verificação das regularidades fiscais, trabalhistas e previdenciárias para fins de pagamento;
- e) Apoio ao Fiscal Requisitante do Contrato na verificação da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação; e
- f) Apoio ao Gestor do Contrato na manutenção do Histórico de Gestão do Contrato.

2.2 Descrição do Processo:

a. Gestão de Contratos

ID	Atividade	Sistema(s) Associado(s)	Normativo(s) Associado(s)	Responsável Funcional
01	Subprocesso Iniciar Contrato	Procedimentos de início do contrato	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	OD EGFC
02	Gerenciar Contrato	Procedimentos do macroprocesso gerenciamento de fornecedores	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	EGFC
03	Subprocesso Executar OS/ OFB	Procedimentos do processo de gerenciamento de contrato	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	EGFC
04	Verificar situação do contrato	Procedimentos	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	Gestor do Contrato
05	Encaminhar Documentação para aditivo	Procedimentos	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	Gestor do Contrato
06	Encerrar contrato	Procedimentos	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	Gestor do Contrato
07	Realizar a transição contratual	Procedimentos	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	EGFC

b. Subprocesso Iniciar Contrato

ID	Atividade	Sistema(s) Associado(s)	Normativo(s) Associado(s)	Responsável Funcional
----	-----------	-------------------------	---------------------------	-----------------------

01	Nomear da EGFC	Boletim Interno	IN 01/19-SGD/ME	OD/SALC/SLC
02	Assinar Contrato e a publicação (o contrato)	Contrato	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	OD/Empresa Contratada
03	Autuar o Histórico de Gestão do Contrato (Livro de Fiscalização de Contrato)	Histórico de Gestão do Contrato	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	SALC
04	Atualizar mapa de gerenciamento de riscos	Mapa de gerenciamento de riscos	Lei 14.133/2021	EGFC
05	Atualizar o Modelo de Execução do Contrato	Modelo de Execução do Contrato	IN 01/19-SGD/ME TR	EGFC
06	Atualizar o Modelo de Gestão do Contrato	Modelo de Gestão do Contrato	IN 01/19-SGD/ME TR	EGFC
07	Atividades de início do contrato	Ata/Ofício	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	EGFC/Empresa Contratada/ Preposto

c. Subprocesso Executar OS/OFB

ID	Atividade	Sistema(s) Associado(s)	Normativo(s) Associado(s)	Responsável Funcional
01	Controle financeiro	Comprasnet 4.0	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	Gestor Contrato
02	Fazer requisição e empenho do contrato	SIAFI WEB	IN 01/19-SGD/ME	Gestor Contrato
03	Confeccionar Empenho	SIAFI WEB Comprasnet 4.0	Manual SIAFI WEB Manual Comprasnet 4.0	SALC

04	Assinar empenho	Empenho	Manual SIAFI WEB Manual Comprasnet 4.0	OD
05	Encaminhar formalmente as demandas (emitir OS-OFB)	OS/OFB	N 01/19-SGD/ME	Gestor Contrato
06	Fornecer bens ou serviços (executar serviço ou entregar bens)	Objeto do contrato	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	Contratada
07	Emitir Termo de Recebimento Provisório (receber objeto provisoriamente)	Termo de Recebimento Provisório	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	EGFC (Fiscal Técnico)
08	Indicar Critérios mínimos de aceitação (avaliar qualidade e identificar não conformidade)	TR/Projeto Básico	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	Fiscal Técnico EGFC
09	Avaliar aderência aos termos contratuais.	Contrato	N 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	Fiscal Administrativo
10	Enviar Demanda de Correção	OS	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	Gestor Contrato
11	Efetuar correções (entregar serviços ou bens corrigidos SFC)	Serviços ou bens	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	Contratada

12	Receber Objeto Definitivamente e Emitir Termo de Recebimento Definitivo	Termo de Recebimento Definitivo (Ateste)	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	Fiscal Técnico e Fiscal Requisitante
13	Verificar a incidência de glosa ou sanção. Encaminhar glosas e sanções SFC	Ofício de glosas e sanções	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	Gestor Contrato
14	Autorizar o faturamento	Ofício autorizando o faturamento	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	Gestor do Contrato
15	Emitir Nota fiscal	RFB		Contratada
16	Verificar a manutenção das condições classificatórias	Sítio eletrônico	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	Fiscal Administrativo
17	Verificar Regularidades fiscais, trabalhistas e previdenciárias	Sítio eletrônico	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	Fiscal Administrativo do Contrato
18	Autorizar a liquidação/pagamento	Ateste NF	Lei 4.320 de 17 MAR 1964	OD
19	Enviar para liquidação/pagamento	DIEx de encaminhamento com seus anexos.	IN 01/19-SGD/ME Lei 8.666/93 Lei 14.133/2021	Fiscal Administrativo do Contrato
20	Liquidar/ Pagar a despesa	SIAFI Ateste e autorização do OD	Lei 4.320 de 17 MAR 1964	Setor Financeiro

2.3 Detalhamento das Atividades:

a. Gestão de Contratos

ID Atividade	Descrição Sumária
01	Iniciar Contrato
Produto/Serviço	Contrato assinado e publicado Termo de ciência Assinar empenho compromisso
Condições de Execução	Todas as atividades do subprocesso "Iniciar Contrato" realizadas.

ID Atividade	Descrição Sumária
02	Gerenciar contrato
Produto/Serviço	Entrega do objeto licitado
Condições de Execução	Conforme termos editalícios, TR/PB e contrato.

ID Atividade	Descrição Sumária
03	Execução da OS/OFB
Produto/Serviço	Entrega do objeto licitado
Condições de Execução	Subprocesso deve ter todas as atividades realizadas conforme termos editalícios, TR/PB e contrato.

ID Atividade	Descrição Sumária
04	Verificar situação do contrato
Produto/Serviço	Contrato
Condições de Execução	<ul style="list-style-type: none"> – Contrato continuado, verificações finais do contrato, atividade de renovação, transição ou encerramento contratual SFC; – Verificação da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação;

	<ul style="list-style-type: none"> – Verificação de manutenção das condições definidas nos Modelos de Execução e de Gestão do contrato; – Encaminhamento à Área Administrativa de eventuais pedidos de modificação contratual, a cargo do Gestor do Contrato; e – No caso de substituição ou inclusão de empregados da contratada, o preposto deverá entregar os termos de ciência assinados pelos novos empregados envolvidos na execução dos serviços contratados.
--	---

ID Atividade	Descrição Sumária
05	Encaminhar Documentação para aditivo
Produto/Serviço	Documentação para a área Administrativa
Condições de Execução	<ul style="list-style-type: none"> – No caso de aditamento contratual, o gestor do contrato deverá, com base na documentação contida no Registro Histórico e nos princípios da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação, encaminhar à área administrativa, com pelo menos 120 (cento e vinte) dias de antecedência do término do contrato, documentação explicitando os motivos para tal aditamento, conforme modelos expedidos pela CONJUR e critérios do OD; e – Caso se opte pelo encerramento contratual, a SALC/OD deverá ser informada no mesmo prazo supracitado.

ID Atividade	Descrição Sumária
06	Encerrar contrato
Produto/Serviço	Termo de encerramento de contrato
Condições de Execução	<ul style="list-style-type: none"> – A manutenção dos recursos materiais e humanos necessários à continuidade do negócio por parte da administração; – Entrega de versões finais dos produtos e da documentação; – A transferência final de conhecimentos sobre a execução e a manutenção da solução de TI; – A devolução de recursos; – A revogação de perfis de acesso; – A eliminação de caixas postais; – Outras que se apliquem; e

	– Protocolar o Histórico de Gestão do Contrato na SCRG da UASG de apoio.
--	--

ID Atividade	Descrição Sumária
07	Realizar a transição contratual
Produto/Serviço	Transição ou encerramento contratual
Condições de Execução	<ul style="list-style-type: none"> – A manutenção dos recursos materiais e humanos necessários à continuidade do negócio por parte da administração; – A entrega de versões finais dos produtos e da documentação; – A transferência final de conhecimentos sobre a execução e a manutenção da solução de TI; – A devolução de recursos; – A revogação de perfis de acesso; – A eliminação de caixas postais; – Outras que se apliquem; e – Protocolar o Histórico de Gestão do Contrato na SCRG da UASG de apoio.

b. Subprocesso Iniciar Contrato

ID Atividade	Descrição Sumária
01	Nomear a EGFC
Produto/Serviço	EGFC
Condições de Execução	Publicar em BI EGFC.

ID Atividade	Descrição Sumária
02	Assinatura do Contrato e publicação (do contrato)
Produto/Serviço	Contrato assinado e publicado no Diário Oficial da União (DOU)
Condições de Execução	Assinar o Contrato e dar publicidade.

ID Atividade	Descrição Sumária
03	Autuar o Histórico de Gestão do Contrato (Livro de Fiscalização de Contrato)
Produto/Serviço	Registro Histórico
Condições de Execução	A manutenção do Histórico de Gestão do Contrato (Livro de Fiscalização de Contrato) deverá ser executada durante todo o contrato (ação contínua), conterá os registros de todas as ocorrências positivas e negativas da execução do contrato, por ordem cronológica contendo fatos relevantes ocorridos, a exemplo de comunicação e/ou reunião com fornecedores, comunicação e/ou reunião com grupos de trabalho, consulta e audiência públicas, decisão de autoridade competente, ou quaisquer outros fatos que motivem a revisão dos artefatos do Planejamento da Contratação, documentos gerados e/ou recebidos, a exemplo dos artefatos previstos nesta norma, pesquisas de preço de mercado, e-mails, atas de reunião, dentre outros.

ID Atividade	Descrição Sumária
04	Atualizar mapa de gerenciamento de riscos
Produto/Serviço	Matriz de riscos
Condições de Execução	<ul style="list-style-type: none"> – Ação contínua de reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores e atualização de suas respectivas ações de tratamento, identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos, eventos ou situações pertinentes a contratação; e – Atualizar na assinatura do contrato e ao menos 1(uma) vez ao ano, ou sempre que for identificado pela EGFC, situações de anormalidades que justifiquem a atualização da Matriz de riscos.

ID Atividade	Descrição Sumária
05	Atualizar o Modelo de Execução do Contrato
Produto/Serviço	Modelo de Execução do Contrato
Condições de Execução	O Modelo de Execução do Contrato deverá contemplar as condições necessárias ao

	fornecimento da solução de TIC, observando, quando possível, o previsto no Art 18, da IN 01/2019.
--	---

ID Atividade	Descrição Sumária
06	Atualizar o Modelo de Gestão do Contrato
Produto/Serviço	Modelo de Gestão do Contrato
Condições de Execução	O Modelo de Gestão do Contrato, definido a partir do Modelo de Execução do Contrato, deverá contemplar as condições para gestão e fiscalização do contrato de fornecimento da solução de TIC, observando, quando possível, o previsto no Art 19, da IN 01/2019.

ID Atividade	Descrição Sumária
07	Atividades de início do contrato
Produto/Serviço	Início do contrato
Condições de Execução	<ul style="list-style-type: none"> – Convocar reunião inicial a ser registrada em ata, convocada pelo Gestor do Contrato com a participação dos Fiscais Técnico, Requisitante e Administrativo do Contrato, da contratada e dos demais interessados por ele identificados, cuja pauta observará, pelo menos: presença do representante legal da contratada, que apresentará o preposto da mesma; entrega, por parte da contratada, do Termo de Compromisso e dos Termos de Ciência; e esclarecimentos relativos a questões operacionais, administrativas e de gestão do contrato; e – Repassar à contratada os conhecimentos necessários à execução dos serviços ou ao fornecimento de bens e a disponibilização de infraestrutura à contratada, quando couber, sendo <u>dispensável</u> para soluções compostas exclusivamente por fornecimento de bens de TIC.

c. Subprocesso Executar OS/OFB

ID Atividade	Descrição Sumária
--------------	-------------------

01	Controle financeiro
Produto/Serviço	Início do Controle financeiro do contrato
Condições de Execução	Realizar o controle financeiro dos contratos, verificando a possibilidade de empenho e reforço de empenho, o acompanhamento dos créditos disponibilizados para a finalidade e, ainda, as NE em RP. (ação contínua e proativa).

ID Atividade	Descrição Sumária
02	Fazer requisição e empenho do contrato
Produto/Serviço	Nota de empenho
Condições de Execução	- Contrato vigente, saldo de crédito disponível (nota de crédito) e saldo do objeto contratado (saldo em ata ou contrato).

ID Atividade	Descrição Sumária
03	Confeccionar Empenho
Produto/Serviço	Nota de empenho
Condições de Execução	Contrato vigente, saldo de crédito disponível (nota de crédito), saldo do objeto contratado (saldo em ata ou contrato), contrato cadastrado no Comprasnet 4.0.

ID Atividade	Descrição Sumária
04	Assinar empenho da despesa
Produto/Serviço	Obrigação de pagamento pendente (empenho da despesa)
Condições de Execução	Contrato vigente, saldo de crédito disponível (nota de crédito) e saldo do objeto contratado (saldo em ata ou contrato).

ID Atividade	Descrição Sumária
05	Encaminhar formalmente as demandas (Emitir OS-OFB)
Produto/Serviço	Fornecimento do objeto licitado
Condições de Execução	- Deverá ser planejado o fornecimento do objeto licitado, visando a garantir que os prazos para entrega

	<p>final de todos os bens e serviços estejam compreendidos dentro do prazo de vigência contratual; e</p> <p>– Deverá ocorrer por meio de OS, ordem de fornecimento de bens ou conforme definido no Modelo de Execução do contrato, e deverá conter, no mínimo:</p> <p style="padding-left: 40px;">a) a definição e a especificação dos serviços a serem realizados ou bens a serem fornecidos;</p> <p style="padding-left: 40px;">b) o volume estimado de serviços a serem realizados ou a quantidade de bens a serem fornecidos segundo as métricas definidas em contrato;</p> <p style="padding-left: 40px;">c) o cronograma de realização dos serviços ou entrega dos bens, incluídas todas as tarefas significativas e seus respectivos prazos; e</p> <p style="padding-left: 40px;">d) a identificação dos responsáveis pela solicitação na Área Requisitante da solução.</p>
--	--

ID Atividade	Descrição Sumária
06	Fornecer bens ou serviços (Executar serviços ou entregar bens)
Produto/Serviço	Fornecimento do objeto licitado
Condições de Execução	A contratada deverá entregar o objeto licitado conforme termos previstos no edital de licitação e TR/PB.

ID Atividade	Descrição Sumária
07	Emitir Termo de Recebimento Provisório (Receber objeto provisoriamente)
Produto/Serviço	Termo de Recebimento Provisório
Condições de Execução	Conforme termos previstos no edital de licitação e TR/PB.

ID Atividade	Descrição Sumária
08	Indicar Critérios mínimos de aceitação (Avaliar qualidade e identificar não conformidade)
Produto/Serviço	Avaliação da qualidade dos serviços ou dos bens

ço	
Condições de Execução	<ul style="list-style-type: none"> – Procedimentos de teste e inspeção; – Conformidades conforme lista de verificação, previsto no modelo de execução de contrato; – Avaliação da qualidade dos serviços realizados ou dos bens entregues e justificativas, a partir da aplicação das Listas de Verificação e de acordo com os Critérios de Aceitação definidos em contrato; – Identificação de não conformidade com os termos contratuais; – Verificação de aderência aos termos contratuais; – Verificação da manutenção das condições classificatórias referentes à pontuação obtida e à habilitação técnica; – Caso tenham sido verificadas alterações na entrega do bem ou serviço, será informado a contratada e exigido sua justificativa; e – A contratada, dentro do prazo estipulado no contrato ou edital, deverá informar a razão pela qual houve o descumprimento.

ID Atividade	Descrição Sumária
09	Avaliar aderência aos termos contratuais.
Produto/Serviço	Conformidade para recebimento do objeto licitado
Condições de Execução	Aferir se a quantidade, qualidade, validade, valores e preços pactuados, prazo de entrega, especificações e modo de execução, dentre outros, se estão compatíveis com o estabelecido no instrumento contratual, apontando as faltas ou defeitos observados.

ID Atividade	Descrição Sumária
10	Encaminhar demandas de correção
Produto/Serviço	Demandas de correção
Condições de Execução	– Caso a justificativa apresentada pela contratada não seja considerada aceitável o gestor de contrato ou, por delegação de competência, o Fisc Tec, encaminhará as demandas de correção para o Forn com prazo de entrega.

ID Atividade	Descrição Sumária
11	Efetuar correções (Entregar serviços ou bens corrigidos SFC)
Produto/Serviço	Serviços ou bens corrigidos
Condições de Execução	De acordo com as demandas de correção.

ID Atividade	Descrição Sumária
12	Receber Objeto Definitivamente Emitir Termo de Recebimento Definitivo
Produto/Serviço	Termo de Recebimento Definitivo
Condições de Execução	A confecção e assinatura do TRD para fins de autorizar o faturamento.

ID Atividade	Descrição Sumária
13	Verificar a incidência de glosa ou sanção. Encaminhar glosas e sanções SFC
Produto/Serviço	Glosas e sanções
Condições de Execução	Caso a justificativa da contratada for rejeitada pelo gestor do contrato, este poderá encaminhar indicação de glosas e sanções para a Área Administrativa. O não atendimento das demandas de correção também pode implicar na indicação de glosas e sanções.

ID Atividade	Descrição Sumária
14	Autorizar o faturamento
Produto/Serviço	Autorização para emissão de NF
Condições de Execução	<ul style="list-style-type: none"> – Autorização para emissão de NF a ser(em) encaminhada(s) ao preposto da contratada; e – Por ocasião do recebimento da NF o Gestor do Contrato, após as devidas conferências, deverá registrar o aceite na mesma.

ID Atividade	Descrição Sumária
15	Emitir nota fiscal
Produto/Serviço	Nota Fiscal

ço	
Condições de Execução	Após autorização para emissão de NF.

ID Atividade	Descrição Sumária
16	Verificar a manutenção das condições classificatórias
Produto/Serviço	Certidões Negativas.
Condições de Execução	Retirar certidões negativas, não é fator impeditivo para o pagamento da NF/DANF, caso seja constatado condições diferentes da Classificação a empresa deverá ser notificada para sua correção.

ID Atividade	Descrição Sumária
17	Verificação das regularidades fiscais, trabalhistas e previdenciárias
Produto/Serviço	Retenção e encargos contratuais
Condições de Execução	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar retenção de encargos trabalhistas para os contratos com mão de obra dedicada é fator impeditivo para o pagamento da NF/DANF; e - Verificar as regularidades fiscais, trabalhistas e previdenciárias para fins de pagamento SFC.

ID Atividade	Descrição Sumária
18	Autorizar a liquidação/ pagamento
Produto/Serviço	Autorização de pagamento NF/DANF pelo OD
Condições de Execução	NF/DANF devidamente atestada pela EGFC.

ID Atividade	Descrição Sumária
19	Enviar para liquidação/ pagamento
Produto/Serviço	Nota de Sistema
Condições de Execução	Após verificação dos dados da NF e saldo em empenho.

ID Atividade	Descrição Sumária
20	Liquidar/ Pagar a despesa
Produto/Serviço	Ordem Bancária
Condições de Execução	Domicílio bancário válido em nome do beneficiário.

2.4 Responsabilidades (Matriz RACI):

a. Gestão de Contratos

ID	Gerenciamento de Fornecedor	CITEX	OD	CITEX/Ch CTA/CT	Grc Fin	SALC/SLC	EGFC	Contratada
01	Iniciar Contrato	I	A	I	-	R	I	I
02	Gerenciar Contrato	-	A	R	-	C	R	-
03	Executar OS/ OFB	I	I	I	I	-	A	R
04	Verificar situação do contrato	-	I	I	I	C	A/R	-
05	Encaminhar Documentação para aditivo	I	I	I	I	A/C	R	I/C
06	Encerrar contrato	I	A	R	I	R	R	I
07	Realizar transição contratual	C	A	C/R	-	R	R	I

(Observação: A matriz RACI poderá ser adequada a cada um dos processos de gerenciamento ITIL, acrescentando ou excluindo eventual Seções e Divisões dos CTA/CT)

Legenda:

R – Responsável (Agente/Organização responsável pela execução da atividade)

A – Aprovador (Agente/Organização responsável pela coordenação/fiscalização da atividade)

C – Consultado (Agente/Organização a ser consultada)

I – Informado (Agente/Organização a ser informada)

b. Subprocesso Iniciar Contrato

ID	Gerenciamento de Fornecedor	OD	CITEx/ ch CTA/CT	SALC/SIC	EGFC	Contratada
01	Nomear da EGFC	A	R	R	I	I
02	Assinar Contrato e a publicação (do contrato)	A	C/I	R	I	R
03	Autuar o Histórico de Gestão do Contrato (Livro de Fiscalização de Contrato)	I/C	I	I/A	R	-
04	Atualizar mapa de gerenciamento de riscos	I/C	I	I	A/R	-
05	Confeccionar o Modelo de execução do contrato	I/C	I	I	A/R	-
06	Confeccionar o Modelo de gestão do Contrato	I/C	I	I	A/R	-
07	Atividades de início do contrato	I/C	I	R	A/R	I

Observação: A matriz RACI poderá ser adequada a cada um dos processos de gerenciamento ITIL, acrescentando ou excluindo eventual Seções e Divisões dos CTA/CT)

Legenda:

R – Responsável (Agente/Organização responsável pela execução da atividade)

A – Aprovador (Agente/Organização responsável pela coordenação/fiscalização da atividade)

C – Consultado (Agente/Organização a ser consultada)

I – Informado (Agente/Organização a ser informada)

c. Subprocesso Executar da OS/OFB

ID	Gerenciamento de Fornecedor	OD	CITEx/ ch CTA/CT	Grç Fin	SALC/SLC	EGFC	Contratada
01	Controle financeiro	I	R/A	-	I	C/R	I
02	Fazer requisição e empenho do contrato	I	R/A	-	I	C/R	I
03	Confeccionar Empenho	I/A	I	I	R	R	-
04	Assinar empenho	A/R	-	R	-	I	-
05	Encaminhar formalmente as demandas (Emitir OS-OFB)	I	-	-	-	A/R	I
06	Fornecer bens ou serviços (Executar serviço ou entregar bens)	I	-	-	-	I	A/R
07	Emitir Termo de Recebimento Provisório (Receber objeto provisoriamente)	I	-	-	-	A/R	I

08	Indicar Critérios mínimos de aceitação (Avaliar qualidade e identificar não conformidade)	I	-	-	-	A/R	I
09	Avaliar aderência aos termos contratuais.	I	I	-	I	A/R	
10	Enviar Demanda de Correção	I	-	-	-	A/R	I
11	Efetuar correções (Entregar serviços ou bens corrigidos SFC)	I	-	-	-	I	A/R
12	Receber Objeto Definitivamente Emitir Termo de Recebimento Definitivo	I	-	-	-	A/R	I
13	Verificar a incidência de glosa ou sanção. Encaminhar glosas e sanções SFC	I	-	-	I	A/R	I
14	Autorizar o faturamento	A	-	-	I	R	I
15	Emitir Nota fiscal	I	-	-	I	A	R
16	Verificar a manutenção das condições classificatórias	A	-	-	-	R	R
17	Verificar Regularidades fiscais, trabalhistas e previdenciárias	I	-	-	A	R	R
18	Autorizar a liquidação/ pagamento	A	-	-	I	R	I
19	Enviar para liquidação/ pagamento	I	-	A	I	R	I
20	Liquidar/ Pagar a despesa	I	-	-	R	I	-

Observação: A matriz RACI poderá ser adequada a cada um dos processos de gerenciamento ITIL, acrescentando ou excluindo eventual Seções e Divisões dos CTA/CT)

Legenda:

R – Responsável (Agente/Organização responsável pela execução da atividade)

A – Aprovador (Agente/Organização responsável pela coordenação/fiscalização da atividade)

C – Consultado (Agente/Organização a ser consultada)

I – Informado (Agente/Organização a ser informada)

2.5 Monitoramento e Medição do Processo:

Aspecto	Descrição
Identificação do Indicador	Notificação
Descrição	Notificações por contrato
Tipo de Indicador	Resultado
Periodicidade	Anual
Meta	Menor número possível
Polaridade	Quanto menor, melhor.
Como medir (Fórmula de Cálculo)	Quantidade absoluta de Notificações
Responsabilidade	Gestor do Contrato
Fonte de Dados	Repositório do Registro Histórico

Aspecto	Descrição
Identificação do Indicador	Glosas
Descrição	Notificações por contrato
Tipo de	Resultado

Indicador	
Periodicidade	Anual
Meta	Menor número possível
Polaridade	Quanto menor, melhor.
Como medir (Fórmula de Cálculo)	Quantidade absoluta de Glosas
Responsabilidade	Gestor do Contrato
Fonte de Dados	Repositório do Registro Histórico

2.6 Controle de Registros:

b. Iniciar Contrato

Identificação		Meio	Proteção		Recuperação		Retenção		Disposição
ID	Descrição		Sistema	Acesso	Local	Indexação	Corrente	Intermed	
02	Publicar documentos	Digital	-	CTA/CT Div Adm	-	-	-	-	CTA/CT Div Adm
04	Realizar Ata da Reunião Inicial	Físico e Digital	-	CTA/CT Div Adm	-	-	-	-	CTA/CT Div Adm

c. Executar OS/OFB

Identificação		Meio	Proteção		Recuperação		Retenção		Disposição
ID	Descrição		Sistema	Acesso	Local	Indexação	Corrente	Intermed	
02	Assinar Termo de Compromisso	Físico e Digital	-	CTA/CT Div Adm	-	-	-	-	CTA/CT Div Adm
03	Assinar Termo de Ciência	Físico e Digital	-	CTA/CT Div Adm	-	-	-	-	CTA/CT Div Adm
05	Encaminhar formalmente as demandas	Físico e Digital	-	CTA/CT Div Adm	-	-	-	-	CTA/CT Div Adm
06	Fornecer bens ou serviços	Físico e Digital	-	CTA/CT Div Adm	-	-	-	-	CTA/CT Div Adm
07	Emitir Termo de Recebimento Provisório	Físico e Digital	-	CTA/CT Div Adm	-	-	-	-	CTA/CT Div Adm
09	Avaliar a qualidade dos serviços ou dos bens	Físico e Digital	-	CTA/CT Div Adm	-	-	-	-	CTA/CT Div Adm
10	Encaminhar demandas de correção	Físico e Digital	-	CTA/CT Div Adm	-	-	-	-	CTA/CT Div Adm

11	Encaminhar glosas e sanções SFC	Físico e Digital	-	CTA/CT Div Adm	-	-	-	-	CTA/CT Div Adm
12	Entregar serviços ou bens corrigidos	Físico e Digital	-	CTA/CT Div Adm	-	-	-	-	CTA/CT Div Adm
13	Emitir Termo de Recebimento Definitivo	Físico e Digital	-	CTA/CT Div Adm	-	-	-	-	CTA/CT Div Adm
14	Autorizar o faturamento	Físico e Digital	-	CTA/CT Div Adm	-	-	-	-	CTA/CT Div Adm
17	Verificações finais do contrato	Físico e Digital	-	CTA/CT Div Adm	-	-	-	-	CTA/CT Div Adm

2.7 Pontos de Alerta:

a. Gestão de Contratos

Ponto Crítico	Descrição
EGFC com as funções definidas	Comprometer as atividades da fiscalização do contrato, por falta de segregações de funções conforme previsto na legislação.

EGFC capacitada	Comprometer a fiscalização dos contratos, por falta de conhecimento das regras, diretrizes e documentos previstos nas legislações, NGA e Instrumentos Normativos.
Cumprimento de prazo	<p>O não cumprimento dos prazos legais previstos, acarretam em multas, não renovações de serviços, comprometer a continuidade na prestação de serviços.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O encaminhamento à área administrativa, com pelo menos 120 (cento e vinte) dias de antecedência do término do contrato, da documentação explicitando os motivos para tal aditamento ou encerramento, conforme modelos expedidos pela CONJUR e critérios do OD. - Planejamento do fornecimento do objeto licitado, visando garantir que os prazos para entrega final de todos os bens e serviços estejam compreendidos dentro do prazo de vigência contratual. <p>Realização da atividade de entrega do objeto licitado, conforme termos editalícios, TR/PB e contrato.</p>
Subprocesso Iniciar Contrato	Realização das seguintes atividades: 1) assinatura e publicação do contrato; 2) assinatura do Termo de Ciência; e 3) Assinar empenho compromisso.
Gerenciar Contrato	Realização da atividade de entrega do objeto licitado, conforme termos editalícios, TR/PB e contrato.
Subprocesso Executar OS/ OFB	Realização da atividade de Entrega do objeto licitado. Subprocesso deve ter todas as atividades realizadas conforme termos editalícios, TR/PB e contrato.
Verificar situação do contrato	<ul style="list-style-type: none"> - Verificações finais do contrato continuado, das atividades de renovação, de transição ou de encerramento contratual SFC. - Verificação da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação. - Verificação de manutenção das condições definidas nos Modelos de Execução e de Gestão do Contrato.

	<ul style="list-style-type: none"> - Encaminhamento à Área Administrativa de eventuais pedidos de modificação contratual, a cargo do Gestor do Contrato. - No caso de substituição ou inclusão de empregados da contratada, o preposto deverá entregar os termos de ciência assinados pelos novos empregados envolvidos na execução dos serviços contratados.
Encaminhar Documentação para aditivo	<ul style="list-style-type: none"> - O encaminhamento à área administrativa, com pelo menos 120 (cento e vinte) dias de antecedência do término do contrato, da documentação explicitando os motivos para tal aditamento, conforme modelos expedidos pela CONJUR e critérios do OD. - No caso se opte pelo encerramento contratual, a SALC/OD deverá ser informada no mesmo prazo supracitado.
Encerrar contrato	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento das seguintes atividades do Termo de encerramento de contrato: a) a manutenção dos recursos materiais e humanos necessários à continuidade do negócio por parte da administração b) a entrega de versões finais dos produtos e da documentação; c) a transferência final de conhecimentos sobre a execução e a manutenção da solução de TI; d) a devolução de recursos; e) a revogação de perfis de acesso; f) a eliminação de caixas postais; g) outras que se apliquem; e h) protocolar o Histórico de Gestão do Contrato na SCRG da UASG de apoio.
Realizar a transição contratual	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento das seguintes atividades de Transição ou do encerramento contratual: <ul style="list-style-type: none"> a) manutenção dos recursos materiais e humanos necessários à continuidade do negócio por parte da administração. b) a entrega de versões finais dos produtos e da documentação. c) a transferência final de conhecimentos sobre a execução e a manutenção da solução de TI; d) a devolução de recursos; e) a revogação de perfis de acesso; f) a eliminação de caixas postais; g) outras que se apliquem; e

	h) protocolar o Histórico de Gestão do Contrato na SCRG da UASG de apoio.
--	---

b. Subprocesso Iniciar Contrato

Ponto Crítico	Descrição
Nomear da EGFC	Ter publicado a EGFC em Boletim Interno.
Assinar Contrato e a publicação (o contrato)	Assinatura do Contrato e publicá-lo no Diário Oficial da União (DOU).
Autuar o Histórico de Gestão do Contrato (Livro de Fiscalização de Contrato)	Execução da manutenção do Histórico de Gestão do Contrato (Livro de Fiscalização de Contrato) durante todo o contrato (ação contínua), contendo os registros de todas as ocorrências positivas e negativas da execução do contrato, por ordem cronológica contendo fatos relevantes ocorridos, a exemplo de comunicação e/ou reunião com fornecedores, comunicação e/ou reunião com grupos de trabalho, consulta e audiência públicas, decisão de autoridade competente, ou quaisquer outros fatos que motivem a revisão dos artefatos do Planejamento da Contratação, documentos gerados e/ou recebidos, a exemplo dos artefatos previstos nesta norma, pesquisas de preço de mercado, e-mails, atas de reunião, dentre outros.
Atualizar mapa de gerenciamento de riscos	<ul style="list-style-type: none"> - Reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores e atualização de suas respectivas ações de tratamento, identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos, eventos ou situações pertinentes a contratação. - Atualização na assinatura do contrato e ao menos 1(uma) vez ao ano, ou sempre que for identificado pela EGFC, situações de anormalidades que justifiquem a atualização da Matriz de riscos.

Confeccionar o Modelo de execução do contrato	- Existência no Modelo de Execução do Contrato das condições necessárias ao fornecimento da solução de TIC, observando o previsto no Termo de Referência e, quando possível, o previsto no Art 18, da IN 01/2019.
Confeccionar o Modelo de gestão do Contrato	- Existência no Modelo de Gestão do Contrato, definido a partir do Modelo de Execução do Contrato, das condições para gestão e fiscalização do contrato de fornecimento da solução de TIC, observando o previsto no Termo de Referência e, quando possível, o previsto no Art 19, da IN 01/2019.
Atividades de início do contrato	<ul style="list-style-type: none"> - Convocação da reunião inicial a ser registrada em ata, motivada pelo Gestor do Contrato, com a participação dos Fiscais Técnico, Requisitante e Administrativo do Contrato, da contratada e dos demais interessados por ele identificados; - Verificação da existência na pauta da reunião inicial, pelo menos: 1) da presença do representante legal da contratada, que apresentará o preposto da mesma; 2) entrega, por parte da contratada, do Termo de Compromisso e dos Termos de Ciência; e 3) esclarecimentos relativos a questões operacionais, administrativas e de gestão do contrato. - Repasse à contratada dos conhecimentos necessários à execução dos serviços ou ao fornecimento de bens bem como a disponibilização de infraestrutura à contratada, quando couber, sendo <u>dispensável</u> para soluções compostas exclusivamente por fornecimento de bens de TIC.

c. Subprocesso Executar OS/OFB

Ponto Crítico	Descrição
Controle financeiro	Realização do controle financeiro dos contratos, verificando a possibilidade de empenho e reforço de empenho, o acompanhamento dos créditos disponibilizados para a finalidade e, ainda, as NE em RP. (ação contínua e proativa).

Fazer requisição e empenho do contrato	Verificação no Contrato vigente do saldo de crédito disponível (nota de crédito) e do saldo do objeto contratado (saldo em ata ou contrato).
Confeccionar Empenho	Confeção da Nota de empenho com a verificação no Contrato vigente do saldo de crédito disponível (nota de crédito), do saldo do objeto contratado (saldo em ata ou contrato) e do contrato cadastrado no Comprasnet 4.0.
Assinar empenho	- Efetivação da obrigação de pagamento pendente mediante o empenho da despesa. - Verificação no Contrato vigente do saldo de crédito disponível (nota de crédito) e do saldo do objeto contratado (saldo em ata ou contrato).
Encaminhar formalmente as demandas (Emitir OS-OFB)	- Planejamento do fornecimento do objeto licitado, visando garantir que os prazos para entrega final de todos os bens e serviços estejam compreendidos dentro do prazo de vigência contratual. - Elaboração de OS, ordem de fornecimento de bens ou conforme definido no Modelo de Execução do contrato, e deverá contendo, no mínimo: a) a definição e a especificação dos serviços a serem realizados ou bens a serem fornecidos; b) o volume estimado de serviços a serem realizados ou a quantidade de bens a serem fornecidos segundo as métricas definidas em contrato; c) o cronograma de realização dos serviços ou entrega dos bens, incluídas todas as tarefas significativas e seus respectivos prazos; e d) a identificação dos responsáveis pela solicitação na Área Requisitante da solução.

2.8 Competências Requeridas:

Função	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
--------	---------------	-------------	----------

	Formaçã o	Treinamento	Experiência		
Dono do Processo	TIC	ITIL, COBIT, Fiscalização e Gestão de Contratos de TIC e Gestão de Riscos (Escola de Governo e/ou IEFEx)		Gestão de pessoas, liderança, objetividade, persistência, produtividade e flexibilidade	Responsabilidade, conhecimento e Iniciativa
Ordenador de Despesas (OD)		Fiscalização e Gestão de Contratos de TIC e Gestão de Riscos (Escola de Governo e/ou IEFEx)	Administrati va	Liderança, objetividade, persistência, produtividade e flexibilidade	Responsabilidade, conhecimento e Iniciativa
Gestor Contrato do	TIC	Fiscalização e Gestão de Contratos de TIC e Gestão de Riscos (Escola de Governo e/ou IEFEx)	Administrati va	Liderança, objetividade, persistência, produtividade e flexibilidade	Responsabilidade, conhecimento e Iniciativa

Fiscal Técnico do Contrato	TIC	Fiscalização e Gestão de Contratos de TIC e Gestão de Riscos (Escola de Governo e/ou IEFEx)	Técnica	Objetividade, persistência, produtividade e flexibilidade	Responsabilidade, conhecimento e Iniciativa
Fiscal Setorial do Contrato	TIC	Fiscalização e Gestão de Contratos de TIC e Gestão de Riscos (Escola de Governo e/ou IEFEx)	Técnica	Objetividade, persistência, produtividade e flexibilidade	Responsabilidade, conhecimento e Iniciativa
Fiscal Administrativo do Contrato		Fiscalização e Gestão de Contratos de TIC e Gestão de Riscos (Escola de Governo e/ou IEFEx)		Objetividade, persistência, produtividade e flexibilidade	Responsabilidade, conhecimento e Iniciativa
Fiscal Requisitante do Contrato de Solução de Tecnologia da Informação (TI)	TIC	Fiscalização e Gestão de Contratos de TIC e Gestão de Riscos (Escola de Governo e/ou IEFEx)	Técnica	Objetividade e Produtividade	Responsabilidade, conhecimento e Iniciativa

Fornecedor (Forn) ou contratada				Objetividade e Produtividade	Responsabilidade, conhecimento e Iniciativa
Gerente do Processo (Grt Proc)	TIC	Fiscalização e Gestão de Contratos de TIC e Gestão de Riscos (Escola de Governo e/ou IEFEx)		Objetividade e Produtividade	Responsabilidade, conhecimento e Iniciativa
Preposto				Objetividade e Produtividade	Responsabilidade, conhecimento e Iniciativa
Seção de Aquisição, Licitação e Contrato/Seção de Licitações e Contratos (SALC/SLC)	QCO Admt e/ou Intendente	Fiscalização e Gestão de Contratos de TIC e Gestão de Riscos (Escola de Governo e/ou IEFEx)	Administrativa	Objetividade e Produtividade	Responsabilidade, conhecimento e Iniciativa

2.9 Infraestrutura

Definições do ambiente desejável	
Instalações	<ul style="list-style-type: none"> – As instalações devem oferecer condições, materiais e equipamentos necessários para a condução dos trabalhos relativos às atividades relacionadas aos Ciclos de Vida dos Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC); – Construído com material resistente ao fogo; – Controle de segurança de entrada; – Uso de vídeo câmeras; – Detecção de entrada de intrusos ou de movimento; – Alarmes de portas e janelas; – Sem janelas externas; – Dispor de suprimentos e rotas para o fornecimento de suprimentos essenciais; – Com proteção acústica para ruídos externos; – Protegido de ameaças de gás, água, produtos químicos; – Com recursos que possam minimizar os efeitos de inundações, tempestades e terremotos ou desabamentos; – Condições de manter o funcionamento em caso de falta de energia externa a organização; – Dispor de gerador externo para manter a continuidade dos serviços oferecidos pela OM; – Dispor de equipamento de combate a incêndio; – Condições de evitar uma variação máxima de 6° C em um intervalo de 1 (uma) hora; – Dispor de segurança externa que garanta a proteção das instalações; – Possuir documentos de controle ambiental específico para data centers e outras dependências específicas da OM; e – O ambiente deve ser silencioso, com acústica adequada para que os ruídos externos não atrapalhem as comunicações internas com os clientes/usuários dos serviços.
Equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> – Os equipamentos necessários às atividades relacionadas aos Ciclos de Vida dos Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) devem estar disponíveis nas dependências, mantidos e em quantidade suficiente para atender às demandas operacionais;

	<ul style="list-style-type: none"> – Com boas condições de ergonomia para os operadores; – Mantidos em condições de segurança que protejam equipamentos sensíveis; e – A maioria dos equipamentos deve ser armazenado em dependência que não possuam janelas externa e sejam mantidos a temperaturas estáveis;
Softwares	<ul style="list-style-type: none"> – Os softwares relacionados às atividades relacionadas aos Ciclos de Vida dos Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) devem estar catalogados, regularizados, em perfeito funcionamento e dentro das exigências requeridas para a prestação de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC); – Possuir pessoal habilitado para a utilização dos softwares empregados nas atividades relacionadas aos Ciclos de Vida dos Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC); – Respeito aos termos de uso e licença de todos os softwares utilizados; e – Dar preferência ao uso de softwares livres.

2.10 Controle de Variável

Variável a ser controlada	Mínimo	Máximo
Nível de ruído	----	65 dB
Temperatura	19° C	25° C
Umidade	40%	80%
Luminosidade	300 lux	750 lux



idp

Bo
pro
cit
ref
Miss
são e
idp

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO