



Escola Nacional de Administração Pública

ROGERIO VIEIRA SILVA

**Cessão de servidor público capacitado, por período de curtíssimo prazo,  
em auxílio a outros órgãos da Administração Pública para implantação e/ou  
solução de problemas em serviços de Tecnologia da Informação.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como parte dos requisitos para  
obtenção do grau de Especialista em  
Planejamento e Orçamento.

Aluno: Rogério Vieira Silva

Orientadora: Prof. Dr. Maria Abadia da  
Silva Alves

BRASÍLIA

2020



**Cessão de servidor público capacitado, por período de curtíssimo prazo, em auxílio a outros órgãos da Administração Pública para implantação e/ou solução de problemas em serviços de Tecnologia da Informação.**

Autor: Rogério Vieira Silva

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

Palavras-chave: Cessão de servidor público; Tecnologia da Informação; Administração Pública;

**Resumo**

Este trabalho tem por finalidade estudar a viabilidade da cessão de servidor público para outro órgão, em curtíssimo prazo, nos casos que demandem a intervenção de um especialista, para solução de problema ou consulta técnica, na área Tecnologia da Informação (TI). Assim, sugerir adequações na legislação que permitam a desburocratização do processo de cessão, de tal forma que as unidades que possuam setores de Tecnologia da Informação possam contar com o conhecimento e habilidades adquiridas por servidores de carreira de TI de outros órgãos na Administração Pública, melhorando a eficiência e reduzindo custos dos serviços prestados. Uma pesquisa e uma entrevista foram realizadas para identificar uma possível adesão à ideia de buscar especialistas em um banco de talentos mantido pela Administração Pública e quais seriam os pontos de dificuldade para a cessão do servidor por curtíssimo prazo – horas ou dias. Por fim, espera-se, com as sugestões apresentadas nesse estudo, aumentar a eficiência dos serviços públicos de TI e o desenvolvimento das habilidades individuais dos servidores que participarem desse processo de colaboração e troca de conhecimento.

## **Introdução**

Seja na iniciativa privada ou no serviço público, os profissionais da área de Tecnologia da Informação (TI) trabalham com ferramentas complexas e em constante atualização. Acompanhar essa evolução de forma adequada é bastante trabalhoso e requer planos de capacitação constantes. Adicionalmente, é desejável que as ferramentas tecnológicas adquiridas pelos setores de TI sejam acompanhadas de suporte técnico dos fornecedores para uma melhor implantação e manutenção do serviço adquirido. Todavia, esse é um caso em que a teoria não acompanha a prática. Na maioria das vezes, no serviço público, por escassez de recursos, o profissional de TI tem que buscar a solução por si mesmo. Nesse ponto, poder contar com um profissional que já vivenciou tal experiência é sempre uma opção ótima – assim nasceram os fóruns de discussão, muito utilizados por quem é desse meio. Entretanto, algumas soluções são complexas demais ou urgentes, não podendo esperar por respostas de ambientes assíncronos e que dependem da iniciativa de algum servidor.

Sendo assim, o artigo tem por finalidade lançar luz sobre a possibilidade de compartilhamento de conhecimento e aproveitamento de mão de obra especializada existente nos quadros do serviço público na área de Tecnologia da informação, de forma que, se algum órgão possuir profissional altamente qualificado que o mesmo possa cedê-lo, por um período de curtíssimo prazo, a outro órgão ou setor para auxiliar na solução de problemas de implantação ou manutenção de uma determinada tecnologia comum. Sugere-se a adequação da legislação, principalmente a Lei 8112/90, para que viabilize a cessão temporária de servidor público para outro órgão para auxiliar em implantação de serviço tecnologia da Informação que o mesmo detenha alta capacidade e conhecimento, reduzindo-se a burocracia que impede muitas vezes a troca saudável de conhecimento dentro do setor público. Em contraponto, tratar essa ajuda de maneira informal pode não se bem aceita por parte dos gestores públicos, de forma que necessitaríamos identificar os entraves e adequar a legislação, de forma infraconstitucional, para viabilizar os pequenos deslocamentos e desvios de função que possam ocorrer quando um servidor se dispõe a ajudar outro órgão ou setor que não

aquele de sua lotação, de forma menos burocrática do que aquela contida no Lei 8112/90, por exemplo.

Como produto dessa colaboração, espera-se despertar nos gestores de Tecnologia da Informação para a possibilidade de compartilhamento de conhecimento o que permitiria redução de despesas e, principalmente, melhora na eficiência do serviço prestado.

Espera-se também como resultado, uma sugestão de modificação da legislação, principalmente da Lei 8112/90, para abarcar a cessão de curtíssimo prazo de servidor da carreira de Tecnologia da Informação e a adoção do banco de talentos para busca de profissional capacitado.

Para cumprir os objetivos assim propostos o artigo está assim organizado: as questões de investimento em Tecnologia da informação associada à capacitação dos servidores para execução das demandas da área serão apresentadas na seção 1 deste artigo, de forma a contextualizar nosso objetivo.

Em seguida na seção 2, buscaremos associar a necessidade de melhorar a eficiência dos gastos com a possibilidade de colaboração entre servidores de diferentes órgãos públicos que atuam nessa área, dado que na área de Tecnologia da Informação no serviço público existe uma gama de profissionais – de diversas carreiras, com experiências diversificadas e que já se dedicaram a trabalhar em diferentes cenários e ferramentas. Essa capacidade adquirida poderia ser melhor explorada e expandida para beneficiar todo o serviço público.

Para que a mudança sugerida possa ser apresentada de forma democrática, uma pesquisa<sup>1</sup> por formulário de respostas fechadas foi realizada com uma amostra dos servidores de vários órgãos da administração pública que possuem áreas de Tecnologia da Informação. Foram apresentadas questões que buscaram a aceitação do público alvo para participar da iniciativa proposta. A pesquisa e os resultados serão apresentados na seção 3.1.

---

<sup>1</sup> A pesquisa completa é apresentada no Apêndice A deste artigo

O meio para se encontrar a mão de obra especializada, dentro dos quadros da administração pública que atenda aos requisitos, seria uma busca em um banco de talentos (ou especialistas), tal como existe hoje no sítio do ministério da economia: <http://bancodetalentos.economia.gov.br>. Dessa forma, surgindo uma dificuldade em alguma ferramenta ou processo que estivesse demandando tempo demais da equipe de TI, pode-se lançar mão do auxílio de um especialista de outro órgão que tivesse disponibilidade. Na seção 3.2 apresentaremos a adequação dessa ideia.

Assim, para criarmos uma lógica razoável de argumentação podemos propor a seguinte linha de raciocínio:

- Em todos os casos os recursos são públicos
- Vários órgãos utilizam as mesmas tecnologias ou soluções de TI
- Alguns órgãos têm profissionais mais qualificados e experientes que os outros
- Alguns órgãos tem orçamento para treinamento e outros não
- Muito da ineficiência de uma implantação está alocada no tempo perdido para encontrar uma solução por um profissional pouco experiente
- Um profissional experiente poderia colaborar no aumento da eficiência de uma implantação

## **1. O investimento em Tecnologia da Informação**

O setor de Tecnologia da Informação abarca diversos tipos de tecnologias e metodologias específicas. Cada tecnologia pode ser criada e distribuída por um número diverso de fornecedores que abordam a solução de forma diferente, apresentando custo e qualidade distintos. Muitas vezes, parcerias são criadas para abranger toda uma gama de requisitos que solucionam o problema de um determinado cliente. Esse conjunto de uma ou mais soluções geralmente é composto por ferramentas que, de acordo com gama dos serviços que deseja oferecer, possui um grau de complexidade que força os fornecedores de soluções a embutirem no pacote oferecido ao cliente um programa de

treinamento que possibilita ao mesmo capacitar seus colaboradores/servidores na utilização adequada da ferramenta implantada. Todavia, no âmbito do serviço público, dependendo dos recursos destacados, custeio ou investimento, dentro do Processo Orçamentário para a área de Tecnologia da Informação, nem sempre é possível adquirir as ferramentas e a capacitação adequada, devido às restrições orçamentárias do órgão em questão.

Não é incomum, dependendo do orçamento do órgão, a utilização de ferramentas “open source” ou versões básicas que não acompanham suporte ou capacitação. Nesse contexto, a perícia necessária para utilização adequada da ferramenta seria o conhecimento prévio da equipe responsável pela escolha de tal solução. Caso o conhecimento necessário para utilização da ferramenta não seja de domínio de todos os membros da equipe seria possível utilizar as plataformas de aprendizagem online, muito comuns nos nossos dias e bastante corriqueira para os profissionais de Tecnologia da Informação. Entretanto, a capacidade de aprender sozinho e os cenários oferecidos nos treinamentos online nem sempre oferecem as questões específicas da infraestrutura onde a solução será implantada.

No caso de uma solução ou ferramenta mais complexa que envolva vários ramos do conhecimento, dentro da área de Tecnologia, é possível que a equipe ou profissional responsável perca um tempo excessivo tentando contornar um problema de implantação que poderia ser rapidamente sanado por um suporte técnico mais avançado ou auxílio de um especialista.

Neste ponto, um profissional com experiência em implantações poderia questionar: “Mas não existe um projeto de implantação da solução?”. A resposta é: na maioria das vezes, não. Para projetos de implantação seguindo as diretrizes de um PMBOK<sup>2</sup>, por exemplo, seria necessário um nível de maturidade da instituição que nem sempre observamos na realidade das empresas e no serviço público. Dessa forma, a maioria das soluções é implantada de forma “Ad hoc” e por pequenas equipes. Em grande parte dos

---

<sup>2</sup> O Guia PMBOK fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos, de acordo com o Project Management Institute (PMI, 2016).

órgãos públicos não existe uma diretriz, muito menos uma Governança adequada para projetos de Tecnologia da Informação.

No tocante ao orçamento, de acordo com o Relatório de Despesas com Tecnologia da Informação do Painel do Orçamento Federal<sup>3</sup>, em 2019 as despesas com TI ficaram próximas de 6,5 bilhões de reais. Já para 2020, houve uma significativa redução no Projeto de Lei Orçamentária – por volta de R\$1,5 bilhão, muito em face do esforço da equipe econômica para contenção de despesas.

Desde o início da crise econômica em 2013 que o governo federal faz um esforço maior adequar seus gastos ao orçamento, devido à redução da arrecadação, principalmente na parte discricionária – aquela em que o governo tem liberdade de movimentação do orçamento.

Da promulgação da PEC 55/2016 em dezembro de 2016 – Teto de gastos públicos, muitos foram os instrumentos legais utilizados pela atual equipe econômica para tentar criar um equilíbrio fiscal que possibilitasse focar em investimentos para acelerar o desenvolvimento do Brasil. Todas essas adequações, incluindo a Reforma da Previdência, abarcada pela PEC 06/2019 (Emenda Constitucional 103/2019), caminham no sentido de buscar o tão desejado equilíbrio fiscal.

Momentaneamente, estes esforços se viram em segundo plano devido à pandemia do Corona vírus que se instalou no planeta, obrigando o governo a declarar calamidade pública nacional e tomar outras medidas que afetariam ainda mais os cofres públicos. O impacto gerado pela desaceleração da economia, com os justificáveis esforços para poupar vidas (isolamento social), afetam diretamente o equilíbrio fiscal: auxílio aos trabalhadores informais e desempregados, ajuda aos estados e municípios, compra de equipamentos e insumos para o combate a epidemia etc. Todas essas intervenções que culminaram no recente “Orçamento de Guerra” – PEC 10/2020 que instituiu o regime extraordinário fiscal e financeiro, nos levam a concluir que obviamente os recursos disponíveis serão todos aplicados em áreas essenciais e certamente as despesas que não

---

<sup>3</sup> <https://www1.sio.pplanejamento.gov.br/painelorcamento/>

forem estrategicamente indispensáveis serão cortadas, como vem acontecendo desde meados de 2019.

## **2. Otimização dos recursos humanos de Tecnologia da Informação**

Nesse cenário, economicamente desolador, é necessário buscar alternativas para prosseguir oferecendo os serviços públicos como o menor impacto possível na qualidade e na disponibilidade dos mesmos. Como foi divulgado pela mídia, grande parte dos trabalhadores e servidores públicos estará em Trabalho Remoto<sup>4</sup>. Para garantir essa comodidade tecnológica é necessária toda uma infraestrutura de equipamentos, sistemas e serviços que demandam todo um aparato que é coberto pela Tecnologia da Informação. Logo, a qualificação dos servidores que trabalham com essas tecnologias, quando não operadas por empresas terceirizadas, demandam conhecimento técnico avançado, que na redução dos gastos com capacitação podem estar bastante reduzidos.

As equipes de Tecnologia da Informação dos órgãos federais são distribuídas em carreiras muito heterogêneas, dependendo do órgão analisado. De acordo com o Sumário Executivo – Tecnologia da Informação realizado pelo TCU – Tribunal de Contas da União, Levantamento de Pessoal de TI, a ausência de carreiras estruturadas é um empecilho na manutenção da mão de obra especializada. Tal sumário elenca três principais carreiras com características de transversalidade na Administração Pública Federal:

- EPPG - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental
- APO – Analista de Planejamento e Orçamento
- ATI - Analistas em Tecnologia da Informação

Apesar dos requisitos de cada uma dessas carreiras, quando um determinado órgão necessita implantar uma nova solução em Tecnologia da Informação, não é incomum esse processo ser extremamente desgastante e muitas vezes ineficiente se a

---

<sup>4</sup> Teletrabalho, em sentido amplo, é definido pela Comissão Europeia como “o uso de computadores e telecomunicações para mudar a geografia do trabalho aceita”. (Saccaro Jr, 2016)



equipe não possuir o conhecimento necessário para transpor todos os obstáculos que uma nova tecnologia possa apresentar, uma vez que a área de TI é bastante dinâmica.

Dessa forma, o intercâmbio de conhecimento e o auxílio pontual de um servidor que seja especialista em determinada solução de Tecnologia da Informação pode ser uma opção a ser considerada. Mesmo que houvesse recurso suficiente, talvez a urgência da solução possa não esperar a devida capacitação do servidor envolvido no problema. Assim, havendo um banco de especialistas registrados – tal qual o Banco de Talentos do Ministério da Economia<sup>5</sup>, disponíveis para prestar auxílio pontual em casos de emergência é algo que economizaria recursos públicos e aumentaria significativamente a eficiência de um projeto de Tecnologia da Informação.

Como se trata de um tema muito específico, esse estudo gera um desafio de inovação, pois é de conhecimento de muitos servidores da área de TI que esse intercâmbio acontece, mas ainda foi pouco estudado ou formalizado. Cabe então, de alguma forma fazer emergir a necessidade de formalização desses mecanismos de colaboração para que seja coberto por um programa ou legislação adequada.

Para os servidores da área de Tecnologia da Informação, seria de grande relevância saber que podemos contar com colegas de outros órgãos que já dominam as ferramentas e soluções nas quais estamos tendo dificuldades e poder trocar experiências de forma a contribuir com a eficiência do serviço público de forma mais ágil e menos burocrática.

### **3. Cessão temporária de curtíssimo prazo para servidor de TI**

Para capturar uma visão de quanto os servidores públicos de TI estão inclinados a participar de um programa de compartilhamento de conhecimento e dispostos a se ajudarem mutuamente para o crescimento pessoal e melhoria da eficiência dos serviços públicos sustentados pela Tecnologia da Informação, foi realizada uma pesquisa através de formulário online, direcionada aos servidores de várias esferas da administração pública. O formulário esteve disponível de março a junho de 2020 e contou com a

---

<sup>5</sup> Banco de talentos mantido pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia – acessível em <https://bancodetalentos.economia.gov.br>

participação de servidores da Área de Tecnologia da informação de diferentes carreiras do executivo federal, justiça federal, justiça do trabalho, hospitais da rede pública, justiça estadual dentre outros órgãos. Por não afetar significativamente o foco deste trabalho, dados de faixa etária, lotação e outras especificidades individuais do servidor não foram coletados. Apesar da baixa adesão à pesquisa, o resultado será considerado como amostra para o embasamento dos argumentos da proposta apresentada neste artigo.

Adicionalmente foi apresentada a ideia do compartilhamento do conhecimento entre profissionais de diferentes órgãos que seriam centralizados em uma proposta de banco de talentos, tal qual já existe em alguns ministérios.

### **3.1. A pesquisa e os principais resultados**

De acordo com os resultados obtidos, observa-se que grande parte dos órgãos públicos possui verba para capacitação em Tecnologia da Informação, mas que isso não impede a possibilidade de colaboração de conhecimento entre esses órgãos por meio da cessão de curtíssimo prazo. A pesquisa também demonstrou a aceitação por parte dos entrevistados da possibilidade de um servidor mais experiente ser cedido temporariamente para colaborar para a solução de um problema que esteja impactando um projeto ou manutenção de um serviço de tecnologia da Informação em outro órgão da Administração Pública.

De acordo com o Coordenador Geral de Tecnologia da Informação da Secretaria de Orçamento Federal – SOF, Karlei Scuarda<sup>6</sup> – Quando questionado acerca da adequação da legislação para que servidores público possam colaborar entre si para solucionar problemas pontuais que envolvam soluções em Tecnologia da Informação:

---

<sup>6</sup> Karlei Scuarda Rodrigues é funcionário público da carreira de Analista de Planejamento e Orçamento desde abril de 2010 e atualmente é Coordenador Geral da CGTEC – SOF do Ministério da Economia.

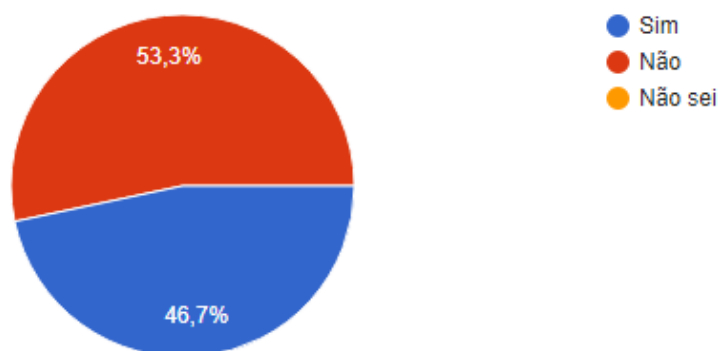
*“Possível sempre é, mas deve ser muito bem coordenado e provavelmente teria que partir do órgão gestor do SISP<sup>7</sup>, hoje a SGD/ME. Mas, certamente deve enfrentar resistências, especialmente nos casos de carreiras que criaram categorias específicas de TI, como no caso do APO/TI ou das carreiras de TI do Banco Central.”*

Para Karlei, *“A proposta precisaria estar muito bem embasada e com regras muito claras, além de contar com forte patrocínio político.”*

De toda forma, mesmo que toda mudança apresente seu grau cultural de resistência, é preciso ir além do comum para encontrar novas formas de aproveitamento do capital intelectual formado dentro da Administração Pública. A colaboração em soluções de problemas em cenários diferentes pode engrandecer ainda mais as capacidades desses servidores.

Ainda para corroborar com nossa linha de raciocínio quando perguntado aos entrevistados:

*No seu órgão/setor a escolha na utilização de uma determinada solução ou ferramenta de Tecnologia da Informação é acompanhada de um adequado programa de treinamento/capacitação dos servidores envolvidos no uso?*



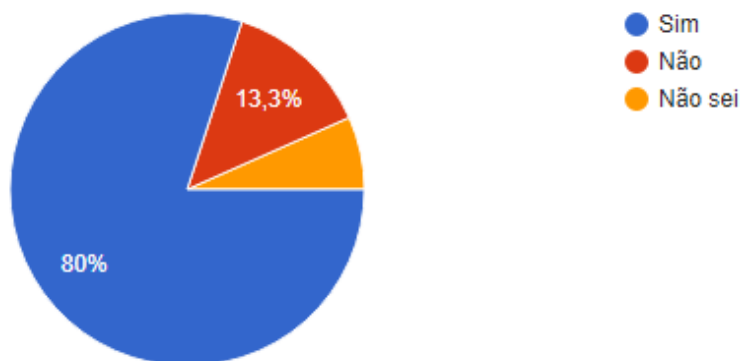
Do total, 53,3% dos que responderam a pesquisa disseram que a aquisição de tecnologia não acompanhava a capacitação adequada.

<sup>7</sup> O SISP é um sistema instituído com o objetivo de gerir os recursos de tecnologia da informação da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.

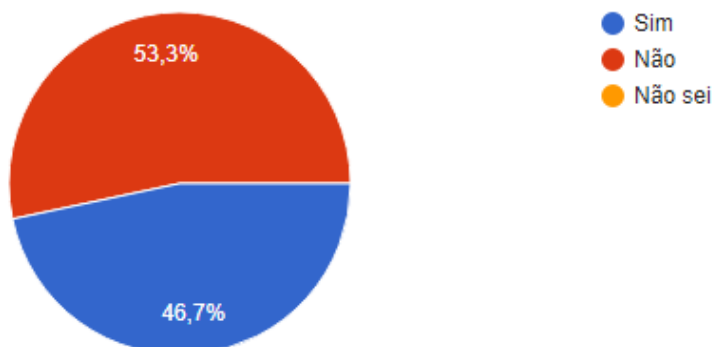
Ainda, de acordo com a mesma pesquisa, para 93,3% a possibilidade de colaboração com outros órgãos seria totalmente viável, caso haja uma adequação normativa que garanta a legalidade do ato.

Ao serem questionados sobre quem tomava as decisões sobre a implantação de projetos de Tecnologia da Informação ficou evidenciada, em sua maioria, a autonomia dos servidores para opinarem de forma decisiva acerca dos projetos. Tal fato justifica a importância da capacitação técnica dos servidores. Para 86,7%, o setor já havia solicitado auxílio de outro órgão ou servidor público para solucionar um problema que envolvesse conhecimento em Tecnologia da Informação, sabendo que o mesmo possuía experiência na solução envolvida.

Quando questionados: No seu órgão/setor existe verba para treinamento/capacitação em ferramentas de Tecnologia da Informação?



Do grupo, 80% responderam haver verba para treinamento, mas em contrapartida, apenas 53,3 por cento afirmaram que as ferramentas de Tecnologia da Informação adquiridas eram acompanhadas de um adequado programa de treinamento/capacitação dos servidores envolvidos no uso:

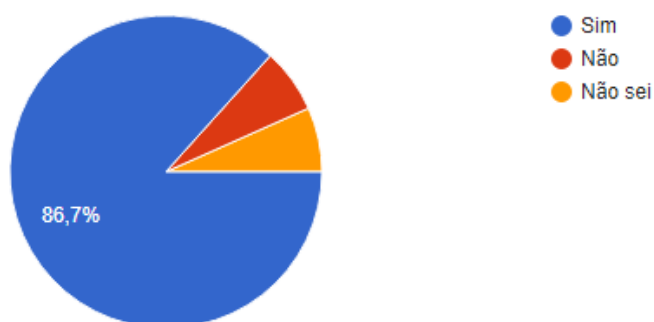


De forma unanime os entrevistados acreditam que a experiência de outro órgão público na implantação de soluções de Tecnologia da Informação pode ser utilizada no caso do uso da mesma solução no seu órgão/setor e que é válida a troca de experiência sobre uma solução de Tecnologia da Informação. Ainda, que havendo um servidor público com larga experiência em uma determinada solução de Tecnologia da Informação e o órgão/setor estiver passando por dificuldades nessa mesma tecnologia, seria útil solicitar o auxílio daquele servidor de forma consultiva. Observa-se então o encontro e a inclinação para receber ou fornecer colaboração com outros órgão público em caso de oportuno requerimento.

Para 93,3% dos entrevistados, caso tenha recebido capacitação e desenvolvido larga experiência em uma determinada solução de Tecnologia da Informação, aceitaria contribuir de forma consultiva ou pontual com outros órgãos públicos que estejam enfrentando dificuldades naquela tecnologia.

Ainda para 80%, existe a disposição de se deslocar, por curtíssimo prazo, para auxiliar outro órgão público para o destravamento de um problema que envolva uma área de seu amplo conhecimento em Tecnologia da Informação.

E por fim, 86,7% julgaram necessário modificar a legislação para que servidores públicos de diferentes órgãos possam colaborar entre si para solucionar problemas pontuais que envolvam soluções em Tecnologia da Informação:



Adicionalmente, a entrevista realizada com o Coordenador Geral de Tecnologia, da Secretaria de Orçamento Federal no Ministério da Economia, Karlei Scuarda

Rodrigues, transcrita a seguir, permite compreender, em parte, a visão do gestor em relação à possibilidade de ceder servidores do seu quadro de pessoal:

**P:** Você acha válida a troca de experiência sobre uma solução de Tecnologia da Informação entre diferentes órgãos públicos?

**E:** Sim, com certeza. A meu ver, isso já ocorre quando um órgão disponibiliza código aberto de uma aplicação que desenvolveu internamente, como no caso do SEI<sup>8</sup>. Também há iniciativas com objetivo de realizar benchmark. Também podemos citar os grupos de trabalho geridos pelo SISP<sup>9</sup>.

**P:** Na sua experiência, você já vivenciou a necessidade de pedir ajuda a servidor de outro órgão para solucionar um problema de Tecnologia da Informação?

**E:** Sim. Normalmente é mais comum em projetos de integração entre sistemas.

**P:** Você acharia pertinente, sabendo que existe um profissional extremamente qualificado cadastrado em um banco de talentos da Administração Pública, solicitar ajuda do mesmo para solucionar um problema que esteja impactando algum projeto ou manutenção de serviço de TI em seu setor?

**E:** Sim, é uma ideia interessante, principalmente considerando a escassez de bons profissionais, se comparada com a demanda crescente por serviços digitais e evolução tecnológica. Mas, há de se considerar que dificilmente profissionais deste nível estão ociosos em seus órgãos, e podem haver resistências para a liberação.

---

<sup>8</sup> O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é uma ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos – acessível em: <http://www.fazenda.gov.br/sei>

<sup>9</sup> O SISP é um sistema instituído com o objetivo de gerir os recursos de tecnologia da informação da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.

**P:** Você acha possível modificar a legislação para que servidores públicos de diferentes órgãos possam colaborar entre si para solucionar problemas pontuais que envolvam soluções em Tecnologia da Informação?

**E:** Possível sempre é, mas deve ser muito bem coordenado e provavelmente teria que partir do órgão gestor do SISP, hoje a SGD<sup>10</sup>/ME. Mas certamente deve enfrentar resistências, especialmente nos casos de carreiras que criaram categorias específicas de TI, como no caso do APO/TI ou das carreiras de TI do Banco Central.

**P:** você acredita que haveria aceitação de uma proposta como essa no âmbito do serviço público, na área de TI?

**E:** Certamente haverá aceitação de alguns e resistências de outros, como comentei na resposta anterior. A proposta precisaria estar muito bem embasada e com regras muito claras, além de contar com forte patrocínio político.

De forma geral, podemos observar uma correlação entre a aceitação proposta de colaboração entre os órgãos públicos e a devida adequação da legislação que permita a cessão do servidor.

### **3.2. A legislação e o banco de talentos**

Quando se trata de fazer movimentações de servidores, existe uma gama de artefatos legais que formalizam tais requerimentos. Como estamos tratando do setor público precisamos dar uma observada primeiramente na constituição. No art. 37, inciso II, que trata da investidura em cargo ou emprego público, a cessão de um servidor, mesmo que por curtíssimo prazo, para uma função alheia a do concurso público no qual ele foi nomeado, pode configurar uma violação constitucional. Para isso, as questões de cessão e movimentação de servidores públicos são regulamentadas por dispositivos

---

<sup>10</sup> Secretaria de Governo Digital (SGD) - Órgão central do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal (Sisp): <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/secretaria-de-governo-digital-sgd>

infraconstitucionais (como a Lei 8112/90) ou infralegais que determinam de que forma, dentro da lei, o servidor público poderá ser cedido.

Então, nesse cenário se quisermos de alguma forma flexibilizar a colaboração entre servidores públicos (no caso de da esfera federal) que são especialistas na área de Tecnologia da Informação, precisamos analisar o art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990:

Art. 93. O servidor poderá ser cedido para ter exercício em outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, ou do Distrito Federal e dos Municípios, nas seguintes hipóteses:

- I - para exercício de cargo em comissão ou função de confiança;
- II - em casos previstos em leis específicas.

§ 1º Na hipótese do inciso I, sendo a cessão para órgãos ou entidades dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, o ônus da remuneração será do órgão ou entidade cessionária, mantido o ônus para o cedente nos demais casos.

§ 2º Na hipótese de o servidor cedido a empresa pública ou sociedade de economia mista, nos termos das respectivas normas, optar pela remuneração do cargo efetivo ou pela remuneração do cargo efetivo acrescida de percentual da retribuição do cargo em comissão, a entidade cessionária efetuará o reembolso das despesas realizadas pelo órgão ou entidade de origem.

§ 3º A cessão far-se-á mediante Portaria publicada no Diário Oficial da União.

§ 4º Mediante autorização expressa do Presidente da República, o servidor do Poder Executivo poderá ter exercício em outro órgão da Administração Federal direta que não tenha quadro próprio de pessoal, para fim determinado e a prazo certo.



§ 5º Aplica-se à União, em se tratando de empregado ou servidor por ela requisitado, as disposições dos §§ 1º e 2º deste artigo.

§ 6º As cessões de empregados de empresa pública ou de sociedade de economia mista, que receba recursos de Tesouro Nacional para o custeio total ou parcial da sua folha de pagamento de pessoal, independem das disposições contidas nos incisos I e II e §§ 1º e 2º deste artigo, ficando o exercício do empregado cedido condicionado a autorização específica do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, exceto nos casos de ocupação de cargo em comissão ou função gratificada.

§ 7º O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com a finalidade de promover a composição da força de trabalho dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, poderá determinar a lotação ou o exercício de empregado ou servidor, independentemente da observância do constante no inciso I e nos §§ 1º e 2º deste artigo. (BRASIL, 1990).

Como podemos observar, a Lei 8112/90 trata de cessões de servidores por um período mais abrangente. No caso específico deste estudo, estamos interessados em movimentações de curtíssimo prazo, apenas para colaboração em soluções que requerem uma visão mais aprofundada de um dado problema. Se analisarmos o inciso II, a cessão de servidor público pode ser regulada por lei específica, ou seja, podemos como solução trabalhar nessa lacuna, para os casos de servidores públicos federais. Para o caso geral, de todas as esferas públicas, bastaria um normativo infralegal exigido em regulamentação na lei.

Para regulamentar a movimentação para compor força de trabalho, previsto no § 7º do art. 93 da Lei nº 8.112, foi editada a portaria 193 em 3 de julho de 2018 no extinto MPDG, agora integrante do Ministério da Economia:

Art. 1º Esta Portaria dispõe sobre a aplicação do instituto previsto no art. 93, § 7º, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Art. 2º Considera-se movimentação para compor força de trabalho a determinação, pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, de lotação ou exercício de empregado ou servidor em órgão ou entidade distinto daquele ao qual está vinculado, com o propósito de promover o adequado dimensionamento da força de trabalho no âmbito do Poder Executivo federal.

Parágrafo único. O ato de que trata o caput poderá ocorrer, dentre outras situações, em caso de necessidade ou interesse público ou por motivos de ordem técnica ou operacional.

Art. 3º A alteração da lotação ou exercício de empregado ou servidor para compor força de trabalho é irrecusável e não depende da anuência prévia do órgão ou entidade ao qual ele está vinculado.

Parágrafo único. Deverá haver prévia anuência, no caso de movimentação de empregado de empresa pública ou sociedade de economia mista não dependente de recursos do Tesouro Nacional para o custeio de despesas de pessoal ou para o custeio em geral.

Art. 4º Ao servidor ou empregado da Administração Pública federal direta, autárquica ou fundacional que houver sido movimentado para compor força de trabalho serão assegurados todos os direitos e vantagens a que faça jus no órgão ou entidade de origem, considerando-se o período de movimentação para todos os efeitos da vida funcional, como efetivo exercício no cargo ou emprego que ocupe no órgão ou entidade de origem.

Art. 5º Salvo disposição em contrário, a movimentação para compor força de trabalho será concedida por prazo indeterminado.

Como podemos observar tal Portaria se alinha com a necessidade apresentada nesse artigo, porém não se adequa completamente uma vez que possibilita uma movimentação por prazo indeterminado, o que poderia dificultar a cessão do servidor pelo órgão requerido. Ademais, o foco deste trabalho é específico para a área de Tecnologia da Informação e por período de curtíssimo prazo.

Paralelamente à questão da legislação, poderíamos sugerir a centralização de um banco de talentos de forma que fosse acessível a todos os órgãos de todos os entes federativos e de todos os poderes. Um exemplo seria o Ministério da Economia que possui seu próprio banco de talentos (<https://bancodetalentos.economia.gov.br>)<sup>11</sup>. Este é certamente um caso de sucesso já em operação no serviço público federal e que poderia ser utilizado para tal finalidade, bastando apenas uma expansão do alcance do mesmo.

Assim como o banco de talentos do Ministério da Economia, a prática para agrupar currículo de servidores é tão comum que a própria Presidência da República, através do Decreto Nº 9.794, de 14 de maio de 2019, criou um banco de talentos para ocupar cargos e funções de confiança no governo federal tendo como base a consulta aos currículos ali cadastrados e indicações. De forma que, a criação ou expansão de um banco de talentos de servidores públicos e suas capacidades na área de Tecnologia da Informação é uma técnica já aprimorada na Administração Pública.

Outra dificuldade identificada seria convencer o gestor em ceder, mesmo que temporariamente, um profissional de seus quadros. Sugere-se nesse caso, além da adequação da legislação, já citada, uma campanha de informação que demonstre os ganhos que todos terão com a possibilidade de compartilhamento de conhecimento. Em TI, a experimentação em cenários diversos é um dos mecanismos mais valiosos para o aprimoramento do conhecimento. Nesse caso, diferentes cenários ofereceram diferentes desafios que contribuíram para o aperfeiçoamento das habilidades de solução de problemas daquele profissional.

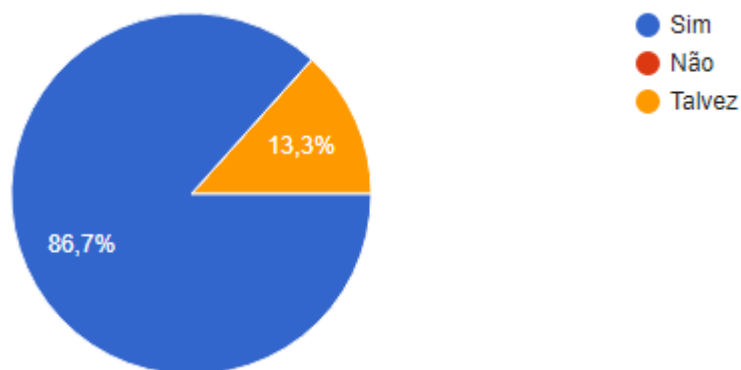
---

<sup>11</sup> Banco de talentos é uma solução tecnológica do SIGPE para comunicação de talentos, com o objetivo de profissionalizar o serviço público federal.

Esse é um caso de criar uma estratégia nova de trabalho, não que seja realmente nova, uma vez que na prática já temos conhecimento que ocorre informalmente.

Para possamos alcançar algum objetivo prático em nossa proposta foi necessário primeiramente verificar se as partes envolvidas no objetivo que se deseja atingir possuem algum alinhamento. Assim, para captar o clima e a receptividade dos servidores públicos para uma possível abordagem de um banco de talentos com possibilidade de colaboração mútua entre os setores de Tecnologia da Informação, que foi elaborado um questionário fechado com o intuito de verificar a adesão dos servidores públicos a essa iniciativa. Naquele questionário também foi perguntado:

*Você acredita ser viável a criação e manutenção de grupos de estudo e colaboração em Tecnologia da Informação dentro do Serviço Público?*



Do total, 86,7 % concordaram na existência útil de um grupo com habilidades compartilháveis na área de TI na Administração Pública.

Logo, observada a receptividade da abordagem, sugere-se, além da utilização do bancos de talentos, centralizado no governo federal, a modificação da legislação, principalmente a Lei 8112/90, para contemplar a cessão em curtíssimo prazo de servidor da área de Tecnologia da Informação, em auxílio a outros órgãos da Administração Pública para implantação e/ou solução de problemas em serviços de Tecnologia da Informação.

## Conclusão

Assim como na iniciativa privada, o setor público também carece de inovações, seja na gestão ou em suas diretrizes, as quais geralmente são dadas pelos normativos legais que permitem sua condução. No atual cenário econômico de redução da arrecadação e aumento das despesas, é preciso criatividade para sobrepor os problemas inerentes à administração de forma a evitar gastos que impactam o orçamento ou, até mesmo, para prosseguir com as demandas na falta do recurso necessário. No tocante à Tecnologia da Informação, apesar de ser imprescindível para os serviços públicos atuais, esta área demanda cada vez mais recursos financeiros e humanos para sua adequada manutenção. Por outro lado, de acordo com dados publicados no portal gov.br, após a implantação da Rede Nacional de Governo digital (Rede Gov.Br), o portal único já fornece mais de 700 serviços digitais com uma economia de R\$2,2 bilhões desde janeiro de 2019. Ou seja, apesar dos gastos com TI serem expressivos, o retorno em eficiência e redução de despesas é uma característica perceptível.

Como nossa realidade hoje é bastante digital, os serviços públicos cada vez mais caminham para o atendimento não presencial. Se pudermos melhorar a eficiência de nossas implantações e manutenções de serviços que atendem a população estaremos prestando um grande serviço à sociedade. Soma-se a isso os serviços de TI que são oferecidos para o próprio governo e utilizados para suportar as tomadas de decisões governamentais. No final, com agilidade dos processos, eficiência e redução de custos todos ganham.

Dessa forma, como foi apresentado nesse artigo, uma grande vantagem para a Administração Pública seria o uso de sua própria força de trabalho para superar os desafios apresentados por essa nova realidade, intercambiando especialistas. Porém, não é simples vender a ideia para o gestor público. Outra desvantagem é a dificuldade de sensibilizar o legislador para a necessidade da adequação da lei e a burocracia que isso envolve. Por conseguinte, se dermos uma olhada nos registros da Câmara dos Deputados veremos que existem projetos que demandaram mais de uma década para serem concluídos, sendo que muitos simplesmente não foram adiante. Ainda, apresentar

um problema para um indivíduo que não conhece a realidade da área de Tecnologia da Informação, especialmente dentro do serviço público é um grande desafio.

Mesmo sabendo das dificuldades de encontrar outro caminho mais adequado, a título de sugestão apresentamos um plano básico como forma de alcançarmos o objetivo de alterar a legislação e utilizar um banco de talentos para buscar um especialista dentro do serviço público:

- Apresentar a ideia a um patrocinador com capital político suficiente para poder sensibilizar os diretores de Tecnologia da Informação
- Apresentação do projeto aos diretores de Tecnologia na Administração Pública
- Adequar o projeto às sugestões recebidas
- Definir papéis e responsabilidades e a abrangência de um projeto de lei
- Buscar um legislador que se alinhe com a ideia do projeto para apresentar a necessidade de adequação da lei com sugestão para a modificação necessária
- Acompanhar os trâmites do projeto de lei para evitar a deformação da proposta apresentada

Com se trata de alteração da legislação não existe um caminho que possa ser diferente de uma proposição de alteração da lei ou de apresentação de uma nova lei que possa cobrir as necessidades requeridas de regulamentação. Certamente, uma pesquisa mais aprofundada das vantagens aqui mostradas possa ser necessária para criar mais elementos que favoreçam ao ganho de adeptos ao projeto.

Como já foi dito, a evolução do profissional de TI se dá muito pelos desafios que enfrenta a cada nova implantação, manutenção ou aquisição de serviços de tecnologia. Ao se expor a diferentes cenários e buscar soluções para os problemas apresentados, trará benefícios à aprendizagem e amadurecimento na carreira. Compartilhar e disseminar o conhecimento são iniciativas que poderiam ser aprimoradas na legislação para o benefício de todos.

### Referências Bibliográficas

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acessado em: 09/03/2020

BRASIL. **Decreto nº 9.144, de 22 de agosto de 2017**. Dispõe sobre as cessões e as requisições de pessoal em que a administração pública federal, direta e indireta, seja parte. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9144.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9144.htm). Acessado em: 07/03/2020

BRASIL. **Decreto nº 9.794, de 14 de maio de 2019**. Dispõe sobre os atos de nomeação e de designação para cargos em comissão e funções de confiança de competência originária do Presidente da República e institui o Sistema Integrado de Nomeações e Consultas - Sinc no âmbito da administração pública federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9794.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9794.htm). Acessado em: 07/04/2020

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm). Acesso em: 10/03/2020

BRASIL. **Painel do Orçamento Federal – SIOP**. Relatório de Despesas com Tecnologia da Informação - De acordo com as orientações e procedimentos do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público - MCASP e Manual do SIAFI. Disponível em: <http://www1.siop.planejamento.gov.br/painelorcamento>. Acessado em 02/05/2020

BRASIL. **Portaria nº 193, de 3 de julho de 2018** Disciplina o instituto da movimentação para compor força de trabalho, previsto no § 7º do art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9794.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9794.htm). Acessado em: 02/07/2020

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de pessoal de TI / Tribunal de Contas da União**; Relator Ministro Raimundo Carreiro. – Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (Sefti), 2015. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br> – Acessado em 10/04/2020

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK® 6a. ed. – EUA: Project Management Institute, 2017

SACCARO Jr, N. L.. **TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: IMPACTO POTENCIAL SOBRE O TRÁFEGO URBANO E AS EMISSÕES DE CARBONO**. Brasília: Ipea, 2016 (Texto para discussão - IPEA).



**APENDICE A – Formulário para pesquisa de Cessão temporária de servidor público para colaboração em solução de problemas em Tecnologia da Informação em outros órgãos**

Cessão Temporária de Servidor de Tecnologia da Informação

Esta pesquisa visa identificar os impactos orçamentários e ganhos de eficiência a partir do compartilhamento de conhecimento em soluções e metodologias de Tecnologia da Informação adquiridos por servidores públicos com programas de capacitação e práticas do dia a dia.

**\*Obrigatório**

No seu órgão/setor, o que pesa mais as decisões de escolha dos projetos em Tecnologia da Informação? \*

Experiência de outros órgãos públicos

Experiência do setor privado

Lobby de fornecedores

Experiência do conjunto de servidores do setor de Tecnologia da Informação

Decisão monocrática da chefia

Diretrizes de órgão superior

No seu órgão/setor existe verba para treinamento/capacitação em ferramentas de Tecnologia da Informação? \*

Sim

Não

Não sei

No seu órgão/setor a escolha na utilização de uma determinada solução ou ferramenta de Tecnologia da Informação é acompanhada de um adequado programa de treinamento/capacitação dos servidores envolvidos no uso? \*

Sim

Não

Não sei

Você acredita que a experiência de outro órgão público na implantação de soluções de Tecnologia da Informação pode ser utilizada no caso do uso da mesma solução no seu órgão/setor (resguardadas as devidas proporções)?

Sim

Não

Talvez

Você acha válida a troca de experiência sobre uma solução de Tecnologia da Informação entre diferentes órgãos públicos?

Sim

Não

Talvez

Tendo recebido capacitação e desenvolvido larga experiência em uma determinada solução de Tecnologia da Informação, você aceitaria contribuir de forma consultiva ou pontual com outros órgãos públicos que estejam enfrentando dificuldades nessa tecnologia?

Sim

Não

Dependeria da proposta

Você acredita que havendo um servidor público com larga experiência em uma determinada solução de Tecnologia da Informação e seu órgão/setor estiver passando por dificuldades nessa mesma tecnologia, seria útil solicitar o auxílio daquele servidor de forma consultiva?

Sim

Não

Acho que ele não aceitaria colaborar

Você acredita que se algum um servidor público que concordasse em colaborar de forma consultiva com outro órgão para solucionar um problema de Tecnologia da Informação ou destravar o desenvolvimento de alguma solução mereceria uma compensação?

Sim

Não

É acima de tudo um dever

Muitos fariam para se autodesenvolver

Tendo uma compensação, você estaria disposto a se deslocar, por curtíssimo prazo, para auxiliar outro órgão público para o destravamento de um problema que envolva uma área de seu amplo conhecimento em Tecnologia da Informação?

Sim

Não

Dependeria da proposta

Você acha necessário modificar a legislação para que servidores públicos de diferentes órgãos possam colaborar entre si para solucionar problemas pontuais que envolvam soluções em Tecnologia da Informação?

Sim

Não

Não sei

Você acredita ser viável a criação e manutenção de grupos de estudo e colaboração em Tecnologia da Informação dentro do Serviço Público?

Sim

Não

Talvez

Em algum momento, você ou seu setor já solicitou auxílio de outro órgão ou servidor público para solucionar um problema que envolvesse conhecimento em Tecnologia da Informação, sabendo que o mesmo possuía experiência na solução envolvida?

Sim

Não

Não sei