



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2022

AUGUSTO CÉSAR NONATO **TENÓRIO**, Cap Int

Da governança pública como incentivo para o uso de recursos tecnológicos no processo seletivo para ingresso no Quadro de Oficiais Temporários

Rio de Janeiro

2022

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2022

AUGUSTO CÉSAR NONATO **TENÓRIO**, Cap Int

Da governança pública como incentivo para o uso de recursos tecnológicos no processo seletivo para ingresso no Quadro de Oficiais Temporários

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional

Orientador: Raphael Coutinho Stauffer, Maj Int

Rio de Janeiro

2022

AUGUSTO CÉSAR NONATO **TENÓRIO**, Cap Int

Da governança pública como incentivo para o uso de recursos tecnológicos no processo seletivo para ingresso no Quadro de Oficiais Temporários

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Raphael Coutinho **Stauffer**, Maj Int
EAOAR

André da Costa **Gonçalves**, Prof. Dr.
EAOAR

Rio de Janeiro

2022

RESUMO

No processo seletivo para ingresso de oficiais temporários com vistas à prestação do serviço militar voluntário no Quadro de Oficiais da Reserva de 2ª Classe Convocados (QOCon), exige-se que o candidato forneça ao Comando da Aeronáutica (COMAER) um extenso rol de documentos pessoais logo na primeira etapa. Mesmo diante da abundância de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação (TIC), o COMAER definiu que toda a documentação deve ser entregue impressa e encadernada à Comissão de Seleção Interna (CSI). Diante de um modelo notoriamente superado pela evolução tecnológica, revela-se necessária a modernização do certame. Por essa razão, no presente ensaio acadêmico defende-se que o COMAER deve conduzir o certame do QOCon em uma plataforma digital, em consonância com os fundamentos da governança pública. Primeiramente, embora a Força Aérea Brasileira (FAB) seja uma instituição reconhecida pela integridade de seus membros, os recursos de TIC previnem o risco de eventual descumprimento das regras editalícias, proposital ou não, conferindo ao certame maior grau de confiabilidade. Em segundo, além de simplificar a interação com o público e o trâmite documental, o uso das TIC favorece a transparência do processo seletivo, ao possibilitar melhor atuação dos órgãos de controle e simplificar eventuais exames de auditoria. Ademais, o modelo eletrônico é aproveitável nos demais processos seletivos conduzidos pelo COMAER para incorporação de militares temporários, ao mesmo tempo que o ambiente virtual tem potencial de alcançar um maior número de pessoas interessadas e de tornar a seleção mais competitiva.

Palavras-chave: Processo Seletivo. Tecnologia. Risco. Integridade. Transparência.

1 INTRODUÇÃO

O COMAER, na qualidade de órgão integrante da administração direta, deve apoiar suas atividades nos princípios insculpidos no art. 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988. Assim, para que cumpra a nobre destinação confiada no art. 142 da Carta Magna, a FAB agrega em seu ambiente os preceitos de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Adicionalmente, ao apropriar-se do cânone da governança pública, impõe-se ao agente público militar o desafio de adotar as boas práticas administrativas para atendimento dos anseios da sociedade brasileira, com vistas ao oferecimento de um serviço adequado de salvaguarda da soberania do espaço aéreo brasileiro.

A missão do COMAER é complexa e exige a atuação interdisciplinar de sua força de trabalho. Ao contemplar o notório prestígio atribuído à FAB, o cidadão identificado com os valores institucionais pode manifestar o interesse de ingressar nas fileiras da Aeronáutica. É justamente nesse momento que o anseio pessoal se conjuga com as necessidades da Administração de captar profissionais de diversas especialidades disponíveis no mercado. Desta forma, o processo seletivo para preenchimento das vagas de oficiais temporários é uma das portas de entrada.

O certame do QOCon está estruturado em oito etapas sequenciais, entre as quais a primeira consiste na Entrega Documental (ED). É o momento inicial em que o cidadão interessado em “vestir o azul” reúne uma extensa lista de documentos pessoais que subsidiarão a análise curricular e o escalonamento classificatório, com vistas ao preenchimento das vagas disponíveis. Todavia, chama a atenção a forma como a ED ocorre: os documentos ainda são entregues pelos candidatos em formato físico, encadernados, tipo espiral, com capa transparente e contracapa preta ou azul.

Nesse cenário, como forma de aprimoramento da gestão, no presente ensaio acadêmico defende-se que o COMAER deve modernizar a condução do processo seletivo mediante adoção de uma plataforma informatizada, para alinhar-se aos fundamentos de governança pública. Primeiramente, o meio digital favorece o efetivo cumprimento das regras editalícias ao prevenir o cometimento de eventuais condutas irregulares, intencionais ou não, conferindo maior grau de confiabilidade ao processo seletivo. Em segundo, a adoção de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação (TIC) aperfeiçoa a transparência dos atos relativos do certame por oferecer aos órgãos de controle melhores condições de atuação.

2 DA OPORTUNIDADE DE MODERNIZAÇÃO DO CERTAME DO QOCON

Quando se propõe discutir a adoção de recursos de TIC para a condução do processo seletivo do QOCon, necessário se faz abordar preliminarmente a concepção de governo eletrônico ou de governo digital (*e-gov*). Conforme Diniz *et al.* (2009), o *e-gov* transcende a mera automação de processos ou a disponibilização de serviços públicos via *internet*. Como bem observam os autores, além de ser um instrumento de modernização do Estado, o conjunto de vantagens derivadas do uso de TIC “inclui a melhoria dos processos da administração pública, aumento da eficiência, melhor governança, [...] integração entre governos, e democracia eletrônica” (DINIZ *et al.*, 2009, p. 27).

Por essa razão, o primeiro objetivo pretendido com o certame eletrônico é ampliar a percepção de confiança e de integridade do processo seletivo a partir da prevenção de riscos de descumprimento do edital. Para Vieira e Barreto (2019, p. 98), risco “é a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência”. Embora seja obrigação do agente público a observância das leis e das normas de condutas, a adoção de ferramentas de TIC revela-se um pertinente instrumento preventivo nos processos organizacionais, alinhado à concepção do *e-gov*. Nesse sentido, o efetivo cumprimento de leis e regulamentos harmoniza-se com o conceito de *compliance*.

No Brasil, o termo frequentemente é associado à Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção Empresarial – que obteve maior visibilidade a partir dos desdobramentos da “Operação Java-Jato”. Entretanto, *compliance* não é sinônimo de combate à corrupção. De acordo com Vieira e Barreto (2019, p. 161), mesmo sem correspondência com o português, “em sua acepção, *compliance* significa estar em conformidade, dar cumprimento rigoroso às regras, estar em concordância com o que é legal”. Em âmbito interno, o COMAER estabelece a integridade como um dos princípios norteadores de governança, cujo conceito é complementar ao de *compliance* pelo fato de haver em seu conteúdo alusão a valores, princípios e normas éticas a serem observadas pelos membros da FAB para cumprimento das leis e satisfação dos interesses públicos (BRASIL, 2019).

Noutra perspectiva, o segundo objetivo pretendido com o certame eletrônico é elevar o grau de transparência dos atos da FAB, hoje restritos apenas à publicação em sítio eletrônico do aviso de convocação e das relações de aprovados. Baseado em

Messa (2019 apud NOHARA, 2022), embora associada à ideia de publicidade, a transparência não se limita à modesta divulgação de ato administrativo puro e simples, já que seu propósito é fornecer informações claras, precisas e compreensíveis de resultados alcançados pela gestão pública. Por exemplo, a transparência se manifesta por meio da prestação de contas baseada em relatório de exame de auditoria realizado por órgão competente, que usualmente recorre às facilidades e aos suportes que as TIC proporcionam para realizar as avaliações devidas.

2.1 Da Modernização do Certame com Ênfase na Prevenção de Riscos

A implementação dos meios de TIC significa uma relevante inovação no âmbito do Ministério da Defesa. Verifica-se que tanto o Exército Brasileiro quanto a Marinha do Brasil também adotam a ultrapassada modelagem de documentação impressa e encadernada na condução dos seus certames similares para preenchimento de vagas de oficiais temporários. Nesse sentido, Tidd e Bessant (2015, p. 30) simplificam o conceito de inovação incremental: “essencialmente, trata-se de uma melhoria de produtos/serviços dentro da ideia de ‘fazer o que sabemos, mas melhor’”.

O “fazer melhor o que se sabe” manifesta-se, por exemplo, a partir da perspectiva da prevenção de irregularidades pautada na concepção de *compliance*. Na visão de Pereira, Filho e Barboza (2021), *compliance* orienta os membros de uma organização ao cumprimento de normas a partir da internalização de valores e de princípios éticos. Veja-se que a interpretação de *compliance* ora apresentada compara-se a de integridade adotada pelo COMAER.

Notadamente, as Forças Armadas são reconhecidas pelos distintos padrões de conduta de seus membros. Todavia, ainda que a FAB preze pela integridade institucional, ela não se exime do risco de algum de seus agentes eventualmente descumprir o edital. Por tal razão, as TIC proporcionam uma camada extra de confiabilidade ao certame como instrumento preventivo, ao permitir a estruturação e o encadeamento informatizado das etapas do processo seletivo.

Conforme observações de Braga *et al.* (2008), um exemplo simples, mas aplicável ao contexto, refere-se à regulamentação da Lei nº 10.520/2002, que em 2005 inovou ao fixar a obrigatoriedade do pregão na modalidade eletrônica no âmbito da

administração pública federal¹. Além de agilizar a contratação pública, a criação de rotinas informatizadas em etapas bem estruturadas favoreceu o efetivo cumprimento das previsões legais e a concretização do interesse público. De fato, no caso da seleção do QOCon, um *software* devidamente programado é apto para obstar o avanço do certame quando a etapa antecedente não estiver plenamente satisfeita.

Por exemplo, o sistema informatizado pode impedir que seja concluída uma inscrição se o candidato deixar de inserir na plataforma algum arquivo digital com o conteúdo exigido em edital. Noutro cenário exemplificativo, caso o candidato não observe o prazo para pedido de recurso, a rotina do sistema é capaz de bloquear a inserção da peça recursal após o transcurso temporal, poupando a CSI de eventualmente analisá-la. Logo, torna-se um mecanismo confiável na relação Administração-Sociedade com vistas à mitigação de desvios, intencionais ou não, por parte dos agentes públicos militares ou dos candidatos, alinhado à concepção de *compliance* ou de integridade.

2.2 Da Modernização do Certame com Ênfase na Transparência

No certame conduzido pelo COMAER, a etapa de ED cria para o candidato a obrigação de fornecer à CSI um conjunto de 20 (vinte) documentos distintos. Do total, ao menos 11 (onze) são passíveis de digitalização, enquanto os restantes são facilmente obtidos em portais eletrônicos. Frise-se que todos os documentos exigidos, independente se nato-digitais, devem ser entregues impressos, encadernados e numa ordem preestabelecida. De posse das coletâneas, a Administração inicia a etapa de Validação Documental (VD), seguida pela Avaliação Curricular (AC), oportunidades em que a CSI aprecia a veracidade da informação contida no papel e atribui o grau classificatório.

Feita a observação da dinâmica documental, fica evidente que o trâmite de entrega e recebimento dos papéis destoa da forma como as pessoas se relacionam nos dias atuais, circundadas pela oferta em massa de bens e serviços de TIC. Para clarificar, Siebel (2021, p. 41) atribui a esse contexto o termo “transformação digital”, observável em duas ondas encadeadas, cada qual com suas características próprias.

¹ Trata-se do antigo Decreto n° 5.450/2005 que regulamentava o pregão eletrônico no âmbito da administração pública federal, até ser revogado pelo novo e aprimorado Decreto n° 10.024/2019, que atualmente trata a matéria.

Em síntese, a primeira onda de digitalização é observada a partir da adesão em massa ao *personal computer*, ainda na década de 1980, o qual permitiu a simplificação de várias tarefas antes manuais. Já a segunda, baseada na *internet*, intensificada a partir da virada do milênio, admitiu não apenas a interação de pessoas em redes sociais, como também possibilitou inovações consumeristas e modificou inclusive as relações entre governo e sociedade (SIEBEL, 2021).

Em harmonia com a evolução tecnológica, a prestação de serviços públicos em plataformas de TIC não é novidade, sendo inclusive a transformação digital um instrumento de eficiência da administração pública, nos termos da Lei nº 14.129/2021. Como exemplo, nos dias atuais, é possível obter um extenso rol de documentos fornecidos pelo Poder Público, como carteira nacional de habilitação, certidões de antecedentes criminais, quitação eleitoral, identidade militar, entre outros tantos. Adicionalmente, ao analisar o governo eletrônico na perspectiva do Século XXI, Zuccolotto e Teixeira (2019, p. 34) afirmam que “as formas de comunicação e as novas TIC trouxeram grandes possibilidades para o aumento da transparência e, por consequência, da *accountability*”. Os autores também reforçam:

Importante destacar, neste ponto, que apesar do conceito de *accountability* pressupor a existência de transparência, o conceito de *accountability* não é sinônimo de transparência. De acordo com Prado *et al.* (2012), o conceito de *accountability* é mais amplo, pois atinge não apenas a prestação de contas e a publicidade das ações dos governos, mas também a existência de mecanismos institucionais de controle da administração pública que possam gerar incentivos ou sanções, caso os agentes públicos cumpram ou não suas obrigações. A transparência das informações públicas é uma das etapas da *accountability*, assim como a prestação de contas e a responsabilização dos governantes. (ZUCCOLOTTO; TEIXEIRA, 2019, p. 35).

Em outras palavras, as ferramentas de TIC favorecem a *accountability*, entendida como a conjugação dos deveres de transparência e de prestação de contas, sem prejuízo de eventual responsabilização em caso de irregularidades. Os registros digitais são mais facilmente auditáveis que cadernos de documentos sobrepostos uns aos outros. Por exemplo, um sistema informatizado é capaz de filtrar dados, otimizar a produção de relatórios, apontar quem analisou qual documento e quando ocorreu a análise, entre outras questões. Pondere-se que transparência não é divulgar na *internet* dados pessoais de candidatos, até porque a Lei nº 13.709/2018 lhes garante a privacidade. Propõe-se tão somente por meio de recursos de TIC fortalecer o controle administrativo e simplificar a prestação de contas pautada em exames de auditoria,

atividade que compete ao Centro de Controle Interno (CENCIAR), no âmbito do COMAER, e ao Tribunal de Contas da União (TCU).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme abordado, a modernização do processo seletivo do QOCon transcende a mera disponibilização de uma plataforma digital para simplificar a interação com público. Noutra perspectiva, as ferramentas de TIC proporcionam maior grau de confiabilidade e de transparência ao certame, em adesão aos fundamentos de governança pública. A sociedade brasileira anseia pelo constante aperfeiçoamento da gestão pública, cabendo aos órgãos oficiais e a seus agentes primar pela prevenção de riscos e pela qualidade da informação prestada.

O efetivo cumprimento de leis e regulamentos e a integridade de processos resultam na confiabilidade de uma organização, em consonância com o *compliance*. Por sua vez, a transparência, a prestação de contas e o controle exercido pelos órgãos competentes são elementos articulados de *accountability*. Embora possuam características próprias, ambos são preceitos de governança pública plenamente alcançáveis em um processo seletivo informatizado.

Além disso, a adoção do certame eletrônico pela FAB atinge não apenas o QOCon. A solução é também aplicável aos demais processos seletivos para incorporação de militares temporários conduzidos pelo COMAER, como o do Quadro de Sargentos da Reserva de 2ª Classe Convocados (QSCon) e o do Quadro de Cabos da Reserva de 2ª Classe Convocados (QCBCon). Ademais, o ambiente virtual tem potencial de alcançar um público maior e é mais atrativo que o modelo atual de documento impresso e encadernado. Todos os elementos intensificam a concorrência do certame e proporcionam robustez ao processo seletivo, favorecendo os interesses institucionais da FAB.

Por fim, a inovação pretendida busca tão somente a satisfação do interesse público. No COMAER, a documentação impressa e encadernada fornecida pelo candidato do processo seletivo do QOCon opõe-se à transformação digital hoje tão comum nas relações humanas. Mesmo diante da necessidade de perceber, avaliar, adaptar-se e preparar-se para o futuro, a FAB também precisa cuidar das ações do presente, para manter-se como exemplo de instituição forte, íntegra, confiável e transparente.

REFERÊNCIAS

BRAGA, L. V. *et al.* O papel do Governo Eletrônico no fortalecimento da governança do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 1, p. 05-21, jan./mar. 2008. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/137>. Acesso em: 07 out. 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração do Pessoal. Portaria da DIRAP nº 142/3SM, de 20 de junho de 2022. Processo Seletivo para Convocação, Incorporação e Cadastramento em Banco de Dados de Oficiais Temporários, na Área Técnica, para o ano de 2022/2023 (QOCon Tec 1-2022/2023). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 117, f. 8628, 24 jun. 2022. Disponível em: <https://www.convocacaotemporarios.fab.mil.br/midias/file/880c7b057c3b17417ec7c661cc3518b8.pdf>. Acesso em: 20 set. 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da "Concepção Estratégica - Força Aérea 100". (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, f. 11265, 15 out. 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria nº 2.189/GC3, de 19 de dezembro de 2019. Aprova a diretriz de Governança no Comando da Aeronáutica (DCA 16-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 232, f. 18469, 23 dez. 2019.

BRASIL. Comando do Exército. Comando da 11ª Região Militar. **Aviso de Convocação para a Seleção ao Serviço Militar Temporário Nº 03 – SSMR/11, de 18 de julho de 2022 (Seleção de Oficiais Técnicos Temporários 2022-2023)**. Disponível em: http://www.11rm.eb.mil.br/PROC_SELETIVO/22_23/OTT-22/OTT22-GERAL/00%20-%20AVISO%20DE%20CONVOCA%C3%87%C3%83O%20PARA%20A%20SELE%C3%87%C3%83O%20AO%20SERVI%C3%87O%20MILITAR%20TEMPOR%C3%81RIO%20N%C2%B0%2003_OTT_GERAL.pdf. Acesso em: 01 out. 2022.

BRASIL. Comando da Marinha. Comando do Sétimo Distrito Naval. **Aviso de Convocação do Com7ºDN nº 01/2022 (Demais Áreas)**. Instruções para o Processo Seletivo de Profissionais de Nível Superior das Áreas de Saúde (Exceto Medicina), Apoio à Saúde, Técnica, Técnica-Magistério e de Engenharia, para a prestação do serviço militar voluntário (SMV) como Oficiais Temporários da Marinha do Brasil. Disponível em: https://www.marinha.mil.br/com7dn/sites/www.marinha.mil.br.com7dn/files/srd/01-AVISO%20DE%20CONVOCAO%2001-2022%20PS-SMV-OF%20DEMAIS%20AREAS_0.pdf. Acesso em: 02 nov. 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 17 out. 2022.

BRASIL. Decreto n° 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm.

Acesso em: 03 nov. 2022.

BRASIL. Decreto n° 10.024, de 20 de setembro de 2019. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2019. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10024.htm.

Acesso em: 03 nov. 2022.

BRASIL. Lei n° 10.520, de 17 de 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2002. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm. Acesso em: 03 nov. 2022.

BRASIL. Lei n° 12.846, de 1° 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2013. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em:

17 out. 2022.

BRASIL. Lei n° 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm.

Acesso em: 17 out. 2022.

BRASIL. Lei n° 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2021. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm. Acesso em:

17 out. 2022.

DINIZ, E. H. *et al.* O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 23-48, fev. 2009. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/f9ZFfjhYtRBMVxLPjCJMKNJ/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 14 out. 2022.

NOHARA, I. P. D. **Direito Administrativo**. 11. ed. Barueri: Grupo GEN, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771325/>.

Acesso em: 12 out. 2022.

PEREIRA, A. B.; FILHO, A. M. P.; BARBOZA, R. A. B. O *compliance* e a nova gestão pública como uma tentativa de prevenção e combate à corrupção. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, Araraquara, v. 24, n. 3, p. 137-154, set./dez. 2021. Disponível em: <https://www.revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/1277>. Acesso em: 12 out. 2022.

SIEBEL, T. M. **Transformação Digital**. Tradução de Nathalie Magalhães. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550816876/>. Acesso em: 27 set. 2022.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. Tradução de Félix Nonnenmacher. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603079/>. Acesso em: 26 set. 2022.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, Gestão de Riscos e Integridade**. Brasília: Enap, 2019. E-book. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 17 out. 2022.

ZUCCOLOTTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C. **Transparência: aspectos conceituais e avanços no contexto brasileiro**. Brasília: Enap, 2019. E-book. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4161/1/Livro_Transpar%C3%Aancia%20aspectos%20conceituais%20e%20avan%C3%A7os%20no%20contexto%20brasileiro.pdf. Acesso em: 10 out. 2022.