



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MONNALY PEREIRA CARNEIRO DE FREITAS

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO: melhores práticas na contratação de
serviços de TI na administração pública**

Brasília – DF

2011

MONNALY PEREIRA CARNEIRO DE FREITAS

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO: melhores práticas na contratação de
serviços de TI na administração pública**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: MSc. Oscar
Henrique Carvalho de Velloso

Professor Co-Orientador: MSc. Alexandre
Jorge Carneiro de Freitas

Brasília – DF

2011

Freitas, Monnaly Pereira Carneiro de.

Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação: melhores práticas na contratação de serviços de TI na Administração Pública / Monnaly Pereira Carneiro de Freitas. – Brasília, 2011.

93 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. MSc. Oscar Henrique Carvalho de Velloso, Departamento de Administração.

Co-Orientador: Prof. MSc. Alexandre Jorge Carneiro de Freitas.

1. Tecnologia da Informação (TI). 2. Contratação de serviços. 3. Administração Pública. 4. Gestão Pública. I. Título.

MONNALY PEREIRA CARNEIRO DE FREITAS

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO: melhores práticas na contratação de
serviços de TI na administração pública**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Monnaly Pereira Carneiro de Freitas

MSc, Oscar Henrique Carvalho de Velloso
Professor-Orientador

MSc, Alexandre Jorge Carneiro de Freitas
Professor- Co-Orientador

MSc, Domingos Sávio Spézia
Professor-Examinador

Brasília, 14 de julho de 2011

Quero dedicar este trabalho primeiramente a Deus, aos meus pais, ao meu marido e aos meus filhos, pelo apoio e incentivo na concretização deste trabalho.

Agradeço primeiramente a Deus, à minha família, meu marido e meus filhos, pelo incentivo e paciência pela ausência, em alguns momentos, dedicados a este trabalho e a todos os que, de alguma forma, tenham ajudado na sua realização. Agradeço ao meu professor orientador Oscar Henrique Carvalho de Velloso, ao meu professor co-orientador Alexandre Jorge Carneiro de Freitas e a Universidade de Brasília, pelo apoio, suporte e incentivo para que este trabalho se concretizasse.

“Mais poder tem o sábio do que o forte, e o homem de conhecimento, mais do que o robusto. Com medidas de prudência farás guerra; na multidão de conselheiros está a vitória.” (Provérbios 24: 5– 6).

RESUMO

Conforme a evolução das teorias administrativas, a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, com o objetivo de alcançar melhores resultados, melhores rendimentos dos seus recursos com capacitação técnica e conceitual, contribuiu para o aumento da adesão de muitas dessas organizações aos novos modelos de administração através do que a história nos conta com a abordagem clássica da administração. Nesse contexto, o papel do gerenciamento de projetos agrega valor aos processos de negócios, já a tecnologia da informação (TI) e a eventual necessidade de contratação de serviços associados a ela, deixam de ser um mal necessário e mostram o seu real valor na visão das organizações. A falta de visão do negócio e de conhecimento sobre a organização pode acarretar na adoção de medidas adicionais na tentativa de alcançar uma solução, podendo acarretar em perda da competitividade, da qualidade e da sua própria capacidade de sobrevivência da organização. A solução para todos esses problemas pode estar na identificação das reais necessidades da organização, a sua correta utilização e a adequada aplicação de novos conceitos, ferramentas e tecnologias. O objetivo deste trabalho será o de apresentar as melhores práticas para uma organização pública realizar a contratação de serviços de tecnologia da informação (TI), proporcionando-lhes benefícios nas suas áreas estratégicas, gerenciais e operacionais. Para a realização do trabalho, foram utilizadas técnicas de investigação bibliográfica, pesquisas de fontes de revistas eletrônicas em sítios da internet relacionadas ao tema, livros de acordo com o tema escolhido, Scielo, biblioteca da Universidade de Brasília e pesquisas em artigos e outros sítios da internet, bem como, a utilização de pesquisa qualitativa. Como resultado, foram verificados alguns aspectos sobre a contratação de serviços de TI, nas organizações públicas; também foram identificadas a utilização de metodologias modernas que facilitam a implementação desse gerenciamento de projetos de TI; foram levantadas, também, práticas atuais para as organizações realizarem a terceirização de serviços de TI; foram apresentadas, ainda, algumas propostas de utilização de instruções normativas, emanadas por órgãos do próprio governo, em benefício das organizações que forem realizar contratações na área da TI; e, por fim, foram apresentadas as melhores práticas para uma organização pública realizar a contratação de serviços de tecnologia da informação (TI), proporcionando-lhes benefícios nas suas áreas estratégicas, gerenciais e operacionais.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação (TI), Contratação de serviços, Administração pública, Gestão pública.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Exemplo de um Gráfico de Gantt	19
Figura 2 - Visão geral do Balanced Scorecard	25
Figura 3 – Modelo ITIL (Information Technology Infrastructure Library).....	28
Figura 4 - Framework do CobiT.....	30
Figura 5 - Processos do CobiT	31
Figura 6 - Escopo da Governança de TI	33
Figura 7 – Metodologias que apóiam a Governança de TI.....	34
Figura 8 - Framework da Governança de TI	35
Figura 9 - Framework do PMBOK	38
Figura 10 - Atribuições do CIO	40
Figura 11 – Exemplo de framework de um SLA	46
Figura 12 - Gerenciamento de SLAs	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ITIL – Information Technology Infrastructure Library

CCTA – Central Computer and Telecommunications Agency

OGC – Office for Government Commerce

TI – Tecnologia da Informação

BSC – Balanced Scorecard

COBIT – Control Objectives for Information and related Technology

FGV – Fundação Getúlio Vargas

ERP – Enterprise Resource Planning

ONG – Organizações não Governamentais

ROI – Return Of Investment

KPI – Key Performance Indicators

KGI – Key Goal Indicators

SOX – Sarbanes-Oxley

ISO – Normas

IEC – Normas

BS – Padrão Britânico

PMBOK – Project Management, Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

SLM – Service Level Management (Gerencialmente do Nível de Serviço)

SLA – Service Level Agreement (Acordos de Nível de Serviço)

OLAs – Operational Level Agreements (Acordos de Nível Operacional)

CMM – Capability Maturity Model

CKO – Chief Knowledge Officer (Diretor de Conhecimento)

KGI – Métricas para avaliação de resultados

KPI – Métricas para avaliação de performance

ISACA – Information Systems Audit and Control Association & Foundation

OGC – Office of Government Commerce

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Formulação do problema	13
1.3	Objetivo Geral	14
1.4	Objetivos Específicos.....	15
1.5	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Tecnologia da Informação (TI)	16
2.2	Projetos.....	17
2.3	Indicadores de qualidade	20
2.4	Normas ISO	22
2.5	Normas ISO/IEC 17.799	23
2.6	Normas ISO/IEC 20.000	23
2.7	Balanced Scorecard.....	24
2.8	ITIL.....	28
2.9	COBIT	30
2.10	Governança de TI	33
2.11	PMBOK	36
2.12	Liderança	39
2.13	Chief Information Officer	39
2.14	A Terceirização	41
2.15	Contratos	43
2.16	Níveis de Serviço	44
2.17	Lei 8.666 – Lei das Licitações.....	49
2.18	Instrução Normativa Nr 04 - MPOG	56
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	62
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	62
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	63
3.3	Métodos e técnicas adotadas	63
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	65
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	73
	REFERÊNCIAS.....	78
	ANEXOS	81
	Anexo A – INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 04, de 12 de novembro de 2010.....	81

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As pessoas e, conseqüentemente, as próprias organizações sempre buscaram as melhores formas de conduzi-las, caracterizando – desta forma – a própria evolução das abordagens e teorias administrativas organizacionais, possibilitando um avanço na administração.

“A Administração, tal como a encontramos hoje, é o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de numerosos precursores, alguns filósofos, outros físicos, economistas, estadistas, e outros até mesmo empresários que, no decorrer dos tempos, foram cada qual no seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando as suas obras e teorias.”
(Idalberto Chiavenato, 1999)

Conforme a evolução das teorias administrativas, a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações com o objetivo de alcançar melhores resultados, melhores rendimentos dos seus recursos com capacitação técnica e conceitual, contribuiu para o aumento da adesão de muitas Organizações aos novos modelos de Administração através do que a história nos conta com a abordagem clássica da administração.

Na atualidade as atividades e processos organizacionais tem sido influenciados pelo surgimento de novos conceitos, abordagens e tecnologias, que propõem auxiliar as organizações a alcançarem seus objetivos.

Neste caso, pode-se citar como exemplo a Teoria Contingencial, a qual explica que a natureza das organizações é multivariada e procura compreender como as organizações operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas. Segundo Idalberto Chiavenato (1999), a abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. Ainda, segundo o autor, as variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas

administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional. Na realidade, não existe uma causalidade direta entre essas variáveis independentes e dependentes. Também, nessa mesma teoria, enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo.

Portanto, a visão contingencial está dirigida, acima de tudo, para a recomendação de desenhos organizacionais e sistemas gerenciais definidos para cada situação específica, compreendendo, na sua visão, o ambiente interno e externo da empresa e/ou organização.

Atualmente, o processo organizacional, que é formado pelo conjunto de atividades das próprias Organizações, está sendo afetado pelos modismos, tais como o movimento da qualidade total, que geraram novos conceitos, regras, normas, tecnologias, melhores práticas e abordagens metodológicas.

Além desses modismos, outras mudanças afetam o próprio ambiente empresarial: a globalização, as transformações econômicas e industriais, as transformações empresariais, o aparecimento das empresas digitais, dentre outros.

Diante de todo este cenário, ainda existem algumas peculiaridades, com as quais as Organizações têm que lidar e que podem tornar-se obstáculos à sua evolução.

Neste mesmo cenário, têm-se observado uma grande dificuldade, por parte de muitas organizações, em relação à utilização de algumas dessas práticas mais modernas.

O problema, muitas vezes, está justamente na aplicação dessas práticas, ou seja, no entendimento de como aplicar essas novas metodologias dentro do seu próprio negócio.

A maior delas, talvez, seja a falta de preparo dos gestores organizacionais, na identificação das reais necessidades da empresa. Esta constatação deve-se à quantidade de soluções parciais que são implementadas, muitas delas focadas apenas na redução dos custos, que apesar de correta, pode não ser a solução mais viável.

Muitas organizações, por exemplo, imaginavam que as soluções para os seus problemas estavam apenas na redução dos custos, por meio da utilização da terceirização, ou seja, a contratação de outra empresa para desempenhar atividades

que antes eram realizadas pela própria Organização – particularmente nas atividades relacionadas à Tecnologia da Informação (TI). Poderiam estar enganadas, ou pior, estarem certas, mas os gestores de muitas organizações não sabem como realizar tal redução de custos. No entanto, o que ocorria era que as empresas envolvidas com a diminuição dos gastos através da terceirização, não tinham uma percepção mais ampla do negócio e muitas pagaram pelos seus erros com uma real e significativa queda na qualidade dos serviços, prejudicando ainda outras áreas de negócio da empresa.

Para que as empresas tenham a garantia e o efetivo cumprimento dos seus compromissos, faz-se necessário a utilização de outras ferramentas, para que estas possam garantir menores custos, com a preocupação de manter um alto padrão na qualidade de suas atividades, identificando corretamente o verdadeiro impacto nos negócios, através das melhores práticas utilizadas nessas mesmas metodologias. Sendo assim, existe a necessidade de solucionar problemas com a correta utilização dos serviços terceirizados de Tecnologia da Informação.

Tal situação, enfrentada pelas empresas privadas, também é enfrentada pelos diversos Órgãos Públicos, em todas as esferas, sejam elas Federal, Estadual ou Municipal.

O papel do Gerenciamento de Projetos, neste panorama atual, condiz com um gerador de resultados, que agrega valor aos processos de negócios. Já a Tecnologia da Informação, aliada ao Gerenciamento de Projetos, deixa de ser um mal necessário e mostra o seu real valor na visão das organizações.

Todo este cenário é causado, também, e já afirmado anteriormente, pela falta de visão do negócio e de conhecimento sobre a organização, acarretando na adoção, também, de medidas adicionais e complementares, na tentativa de alcançar uma solução. Infelizmente, o que pode ocorrer é a perda da competitividade, da qualidade e da sua própria capacidade de sobrevivência.

A solução para todos esses problemas pode estar na identificação das reais necessidades da organização, a sua correta utilização e a adequada aplicação de novos conceitos, ferramentas e tecnologias.

Além disso, uma implementação eficaz, por intermédio de soluções mais adequadas aos problemas identificados, permitirá o alcance dos objetivos previamente propostos.

Portanto, este trabalho está fundamentado nestas metodologias, utilizadas para alcançar o alinhamento interno e externo de negócios das organizações, particularmente nas públicas (mas também aplicável às privadas), e procurará mostrar as melhores formas de aplicá-las.

1.2 Formulação do problema

Os gestores estão conscientes da necessidade de aplicar métodos eficazes de gestão em todas as áreas da empresa, porém, não estão preparados para a identificação e a implementação de soluções adequadas às necessidades da empresa.

Em conseqüência, esses mesmos gestores tomam decisões inadequadas que afetam negativamente alguns aspectos críticos das organizações:

1. a qualidade de seus produtos e/ou serviços;
2. a lucratividade e os benefícios;
3. a competitividade e conseqüentemente, ameaçam sua sobrevivência.

A contratação de soluções na área de TI, pelo elevado volume de recursos alocados, implica na priorização do seu gerenciamento e o controle das suas implementações.

O importante nesse aspecto é identificar corretamente as necessidades e as soluções na área de TI.

Ainda neste aspecto, têm-se a dificuldade em garantir aos gestores empresariais o apoio necessário a essa correta identificação de necessidades e na determinação e implantação das soluções mais adequadas.

Um conjunto de tecnologias, ferramentas e melhores práticas metodológicas estão disponíveis para solucionar o problema.

Embora o problema seja generalizado, tanto em empresas privadas quanto públicas, o trabalho em questão irá focar a área pública, onde a orientação aos gestores públicos será mais importante. Isso em vista da maior abrangência – por envolver empresas e órgãos governamentais nas diferentes esferas de governo - e da conseqüente repercussão financeira e econômica que garanta um retorno mais relevante.

Dessa forma, o trabalho está fundamentado na busca de soluções adequadas ao setor público, por intermédio da utilização das ferramentas, tecnologias, guias de melhores práticas e instrumentos normativos disponíveis. Isso permitirá extrair e elencar orientações gerais que visam apoiar os gestores a alcançarem os objetivos de suas respectivas organizações.

A questão objeto de pesquisa do trabalho são as tecnologias, as ferramentas e métodos de trabalhos mais eficazes e os instrumentos normativos existentes.

O fundamental é encontrar em cada uma delas os requisitos, as condições pré-existentes e as situações que indiquem a importância da sua indicação.

Em função desse resultado é possível identificar uma relação de interdependência entre esses recursos e qual seria a ordenação e/ou a prioridade de sua implantação. Com isso, poder-se-á então, apresentar um elenco de orientações gerais aos gestores públicos para alcançar os objetivos globais de suas respectivas organizações.

1.3 Objetivo Geral

Apresentar as melhores práticas para uma organização pública realizar a contratação de serviços de tecnologia da informação (TI), proporcionando-lhes benefícios nas suas áreas estratégicas, gerenciais e operacionais.

1.4 Objetivos Específicos

- Apresentar aspectos sobre a implementação do Gerenciamento de Projetos de TI, nas organizações;
- Identificar o uso de metodologias modernas que facilitam essa implementação;
- Verificar alguns aspectos sobre a contratação de serviços de TI, nas organizações públicas;
- Levantar práticas atuais para as organizações realizarem a terceirização de serviços de TI; e
- Levantar normas e orientações gerais do Governo quanto às contratações de serviços de TI pelos Órgãos Públicos.

1.5 Justificativa

Pesquisas realizadas já há alguns anos mostram a necessidade das organizações, sejam elas pequenas ou grandes de se ajustarem às reais necessidades do mercado concorrencial, fazendo uso de novas tecnologias para otimização de seus processos e tornando-as mais competitivas nesse mercado.

Desta forma, as organizações mais experientes têm tido uma maior atenção ao tratar os investimentos em TI, para buscar alcançar novos modelos técnicos de integração e uso de estratégias nas áreas de TI e nos ambientes de negócio das organizações. Sendo assim, é muito observado que as empresas que não se preocupam com as suas áreas de TI, posteriormente, irão ter algum tipo de problema relacionado a má gestão e também a falta de sincronia dentro da própria organização, por conta do uso incorreto das informações, sejam elas simples ou complexas.

É nesse aspecto que pode ser observada a grande importância do Gerenciamento de Projeto de TI, suas metodologias e seus reais valores no alinhamento estratégico das organizações e no ambiente de negócios e compartilhamento das decisões com a cúpula das empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na realização do trabalho foram utilizadas técnicas de investigação bibliográficas, revistas eletrônicas e artigos na internet.

A utilização da pesquisa qualitativa é indicada pela variedade de assuntos e para garantir relevância dos resultados obtidos.

A relevância foi determinada no caso de livros, revistas e tecnologias pelo criador e por seus principais colaboradores pesquisados; e em seguida pela lógica e adequação aos resultados encontrados inicialmente.

Com relação às melhores práticas, a relevância é a existência e reconhecimento de organizações internacionais que se responsabilizam pelo estabelecimento das melhores práticas.

Dessa forma foram pesquisados:

- Livros;
- Revistas eletrônicas;
- Guias de Melhores Práticas; e
- Artigos.

Destes itens pesquisados foram relacionados como referências os que de fato puderam contribuir com a pesquisa ao trabalho. E somente esses recursos foram incluídos na referência bibliográfica.

2.1 Tecnologia da Informação (TI)

Tecnologia da Informação (TI) pode ser conceituada, segundo Silva e Fleury (1999), como “Recursos computacionais (hardware, software e serviços relacionados) que provêm serviços de comunicação, processamento e armazenamento de dados”.

Tecnologia de informação (TI), dessa forma, é um termo que pode englobar todas as formas de tecnologia utilizadas para criar, armazenar, trocar e usar informação em suas várias formas (dados, voz, imagens estáticas e em movimento).

A adoção de TI é reconhecida como um processo complexo que passa pelo planejamento, avaliação do custo/benefício gerado pelo sistema e pela sua adequação à realidade organizacional.

“É um processo de mudança que não só abrange o ambiente tecnológico, mas também o ambiente técnico, os recursos humanos e toda a estrutura da empresa” (Teixeira, 2004).

Um conceito importante que acentua o papel da tecnologia da informação é o de “cadeia de valores”. Tal conceito identifica as várias atividades diferenciadas, do ponto de vista tecnológico e econômico, que a empresa desempenha para executar seu negócio.

“A TI permeia, também, todos os pontos da cadeia de valor das empresas, suportando as atividades das mesmas bem como os elos entre elas” (Porter, 1999).

Por estar presente em toda a cadeia de valor das organizações, a TI deve ter uma política de governança alinhada com o negócio da mesma, o que permitirá controlar e gerenciar melhor os ativos de TI.

2.2 Projetos

A palavra “projeto” é muito comum e está presente nos diálogos de todos os dias. Porém, os conceitos que se formaram em sua volta diferem de uma pessoa para a outra, e isso acontece porque o uso convencional dessa palavra varia de situação a situação.

Por isso, é importante saber de onde veio essa forma de trabalho e como tal definição vem se modificando ao longo da história.

Na história da humanidade o trabalho foi se organizando lentamente, tribos nômades andavam pelo planeta há milhões de anos buscando alimentos e lutando contra as adversidades.

Com a invenção de alguns artefatos e a domesticação dos animais, o homem passou de nômade a sedentário, tendo começado a construir habitações e aglomerados de casas, formando aldeias, vilas e cidades.

Com o passar do tempo o homem passou a produzir o seu alimento e não apenas vivia da caça. Alguns homens passaram a deter mais poder do que outros e começaram a poupar objetos de valor e terras, ampliando os domínios terrestres e etc.

As pirâmides do Egito são exemplos típicos de “projetos”, bem como, a Grande Muralha da China, uma das mais importantes e interessantes obras já feitas pelo homem e que começou a ser feita 685 anos antes da Era Cristã. “A pretensão inicial era de defesa de diferentes reinos que naquela época lutavam pela expansão dos seus territórios.” (Courau, 2004).

Esses são exemplos de grandes projetos da antiguidade que mudaram a história da humanidade e a maneira dos homens agirem uns relação aos outros e em relação a natureza.

Pessoas envolvidas nesses projetos começaram a perceber algumas características típicas de um projeto, que eram diferentes, por exemplo, de uma tarefa rotineira como a manutenção de um dique, o dia a dia das batalhas, ou as tarefas administrativas de condução da política imperial romana ou chinesa. Projetos têm objetivos definidos e prazo de conclusão, e para que isso aconteça com sucesso é preciso conduzir, coordenar e controlar um projeto e as pessoas que o integram.

Séculos depois, surgiram mais e mais projetos, como no século 19, os governos dos países mais desenvolvidos começaram a contratar grandes projetos de infraestrutura, tais como ferrovias, pontes, embarcações, etc; demandando enormes esforços das companhias para a sua execução, com valores financeiros e prazos pré-definidos.

As decisões mais importantes tomadas no projeto eram feitas pelas áreas gerenciais e administrativas, onde já não era mais possível escravizar milhares de homens para construir uma estrada ou um monumento - como tantas vezes, na história, havia acontecido. Além disso, os custos associados ao projeto não eram ilimitados. Todos esses fatores, associados entre si, acarretaram na necessidade desses projetos seguirem algum tipo de planejamento.

Nesse cenário surgiu um cientista da administração que começou estudar detalhadamente o trabalho produtivo, mostrando que a produtividade pode ser aumentada se o trabalho for dividido em tarefas pequenas e distintas. Seu nome é Frederick Taylor (1856-1915) - considerado o pai da ciência da administração (Sisk, 2004).

Na mesma época, Henry Gantt (1861 – 1919), estudava em detalhes as operações associadas a decomposição do trabalho em tarefas, as diversas tarefas em seqüência, e como elas vão se sucedendo até o final de um determinado projeto. Para facilitar a representação desse trabalho, Gantt inventou um gráfico constituído de barras, onde cada barra representa uma tarefa e seu tamanho representa a sua duração. Esses gráficos ficaram famosos e até hoje são usados para gerenciar projetos.

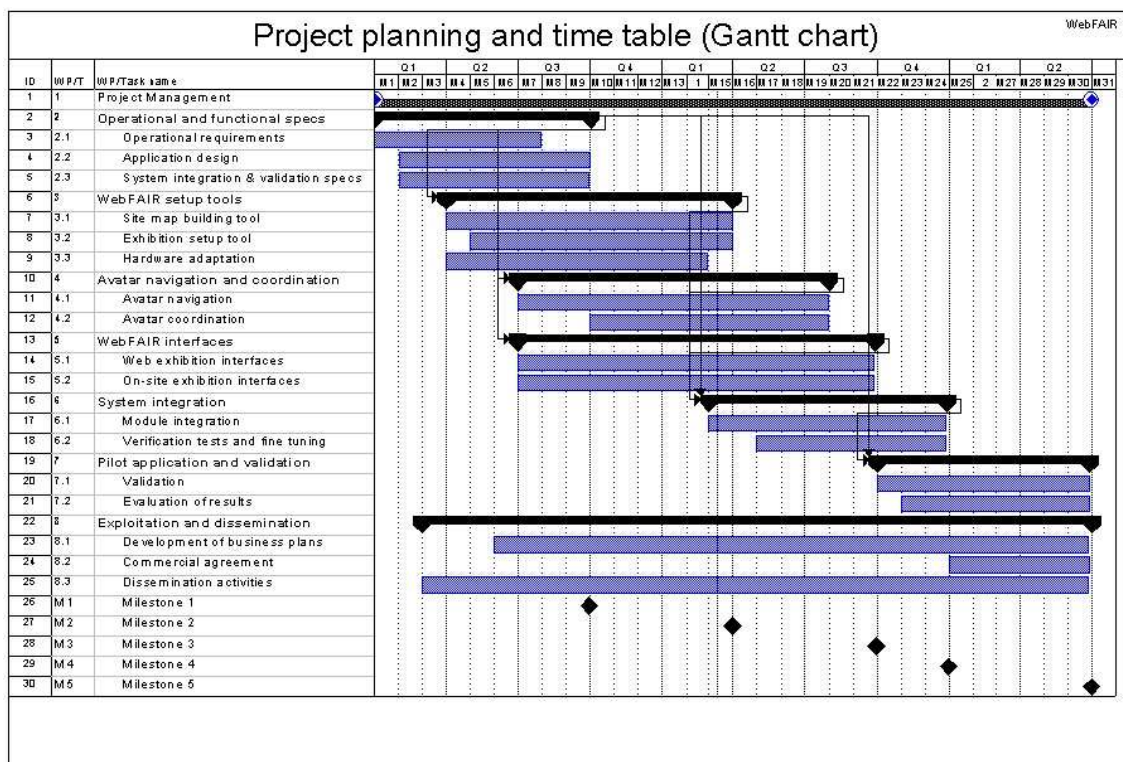


Figura 1 – Exemplo de um Gráfico de Gantt

Com a evolução dos sistemas computacionais, na segunda metade do século XX, houve uma contribuição maior para a melhoria dos métodos de gerenciamento de projetos, até porque os próprios sistemas computacionais são desenvolvidos utilizando metodologias associadas ao gerenciamento de projetos, e por isso demandam técnicas de planejamento e controle específicos.

2.3 Indicadores de qualidade

Embora alguns conceitos de qualidade sejam, relativamente, atuais, historicamente o assunto é muito antigo. Desde as construções das antigas pirâmides, que se baseavam em medidas exatas e tinham um rigoroso controle de suas obras, passando pela Grécia e Roma antigas, o período glorioso das grandes navegações e as próprias construções das catedrais medievais, as noções e conceitos de qualidade sempre existiram e foram aplicados.

Em termos contemporâneos, o conceito de que a qualidade é importante para as organizações surge em 1970, com o renascimento da indústria japonesa que, seguindo os preceitos do consultor americano W.E. Deming, faz da qualidade uma arma para a vantagem competitiva.

Esse aspecto tornou-se tão importante que já em 1980 os fabricantes de veículos japoneses, antes vistos com pouco caso pelos fabricantes americanos, se tornam extremamente competitivos no mercado, criando dificuldades de venda para os veículos dos demais fabricantes mundiais.

Um excelente projeto e um alto e consistente nível de qualidade, aliados aos preços competitivos e a condições de bons serviços pós-venda, fizeram com que os japoneses conquistassem fatias expressivas de diferentes mercados de produtos.

A razão de se estabelecer uma gestão de qualidade é a de que o mercado está em constante mutação: os clientes exigem uma nova postura empresarial; os concorrentes cada vez mais agressivos, e hoje não se limitam apenas ao mercado nacional; economia e política estão cada vez mais dinâmicas. Nos dias atuais, a qualidade está no conceito de gerenciamento das empresas, pois não há como sobreviver no mercado sem qualidade.

Para conhecer o andamento empresarial, é necessário estabelecer parâmetros de medidas, não somente subjetivos, mas que esses facilitem o gestor para a tomada de decisão.

A mensuração da qualidade dos produtos e serviços da organização vem suprir essa necessidade através do uso de indicadores. Tradicionalmente as organizações dispõem de conjuntos ou sistemas de medidas de desempenho, direcionadas à

avaliação do desempenho financeiro, e às vezes de produtividade. Mas, o que se propõe é que os indicadores de desempenho da qualidade apontem se a organização está sendo competitiva em relação à satisfação do cliente. Portanto, a nova proposta de utilização de indicadores é de que eles sejam reflexos da organização como um todo, apontando onde está a posição estratégica que a organização deve seguir.

Indicadores são modos de representação - tanto quantitativa, quanto qualitativa - de características e propriedades de uma dada realidade. Em outras palavras “É uma característica específica que reflete um aspecto da realidade observada”. Quando se trata a respeito de indicadores qualitativos têm-se como exemplos a elaboração de questionários ou de perguntas a serem respondidas pelos clientes. Já em dados quantitativos os exemplos mais comuns são os de tempos, quantidade de produtos/serviços, número de informações, etc.

Com o uso de indicadores, um conceito nada novo, mas que ainda revoluciona as empresas, foram criadas algumas organizações que propõem estudos e certificações, com o uso de indicadores. Também, existem vários estudiosos que formularam teorias e soluções práticas sobre este assunto.

Segundo Mari (1997), que foi um destes estudiosos, “todas as coisas que podem ser acessadas por intermédio de nosso conhecimento possuem um número; pois sem os números não podemos compreender nem conhecer”. Portanto, assim como os indicadores qualitativos, os quantitativos são essenciais para o progresso organizacional.

Os indicadores têm como característica estabelecer um referencial para futuras avaliações; apoiar a elaboração de planos, negociações, orçamentos e propostas; determina progressos em relação a planos e objetivos e ajuda a identificar as causas de gargalos, ineficiências e outras oportunidades de melhoria de processos e produtos. Com utilização de indicadores, principalmente os voltados para definição de estratégias, as empresas têm desfrutado de um conhecimento profundo do negócio, identificando com clareza onde melhor pode otimizar, explorando cada vez mais os quadros de oportunidades empresariais, de forma a procurar conhecer bem suas fraquezas, além de preparar-se contra as ameaças encontradas.

Sabendo o foco de atuação, a tomada de decisão quanto a ações estratégicas, táticas e operacionais são mais assertivas, o que dará a empresa uma melhor competitividade e fará com que ela atenda às necessidades e expectativas de seus clientes.

Para o acompanhamento dessas ações determinadas, os indicadores são uma excelente ferramenta, pois refletem a realidade empresarial. Dessa forma, caso ocorra alguma dificuldade durante a realização das ações, o gestor poderá visualizar as conseqüências, e com isso estabelecer mudanças.

Por todas essas características descritas acima, a utilização de indicadores pelas organizações reveste-se da maior importância, permitindo a evolução das suas atividades gerenciais e de controle, bem como a execução efetiva de outras metodologias descritas ao longo deste trabalho.

2.4 Normas ISO

A ISO é uma rede de organismos nacionais de normalização de cento e cinquenta e sete países e a sua secretaria central é baseada em Genebra, na Suíça. O nome ISO, para evitar problemas de abreviações em diferentes línguas, vem da palavra "iso" em grego, que quer dizer igual. O nome oficial da organização é, na língua inglesa, "International Organization for Standardization".

Uma norma ISO é um documento, estabelecido e aprovado por consenso, que provê, para uso comum, regras, guias e/ou características para uma atividade ou seus resultados, com o objetivo de alcançar o grau de excelência num dado contexto. Os processos organizacionais necessitam ser verificados através de auditorias externas independentes.

A adoção das normas ISO é vantajosa para as organizações uma vez que lhes confere maior controle, monitoramento, produtividade e credibilidade - elementos facilmente identificáveis pelos clientes -, aumentando a sua competitividade nos mercados nacional e internacional. Mesmo no caso das organizações públicas, a adoção dessas normas reveste-se de grande importância no atual contexto e

contribui para uma maior qualidade e confiabilidade nos serviços oferecidos à população, bem como transmite uma maior credibilidade a esta mesma clientela.

2.5 Normas ISO/IEC 17.799

A ISO/IEC 17799 foi atualizada para numeração ISO/IEC 27002 em julho de 2007. É uma norma de Segurança da Informação revisada em 2005 pela ISO e pela IEC. A versão original foi publicada em 2000, que por sua vez era uma cópia fiel do padrão britânico (BS) 7799-1:1999.

O padrão é um conjunto de recomendações para práticas na gestão de Segurança da Informação. Ideal para aqueles que querem criar, implementar e manter um sistema.

A ISO/IEC-17799 tem como objetivos a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade das informações, os quais são fatores muito importantes para a segurança da informação.

Sua adoção é vital para qualquer organização, tendo em vista a importância que todos sabemos quanto ao papel das informações dentro (e fora) das empresas. Não apenas a parte relativa à disponibilização das informações, mas também, a parte que trata especificamente sobre a segurança das informações: basta observar os recentes ataques de “hackers” a sítios da internet e sistemas do Governo Federal, para atestarmos a importância deste controle e acompanhamento, por parte das organizações públicas.

2.6 Normas ISO/IEC 20.000

A ISO / IEC 20000 é a primeira norma internacional para IT Service Management (Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação - TI). Foi desenvolvida em 2005, pelo Grupo BSI, com o objetivo de substituir normas anteriores (BS 15000).

Formalmente, a ISO 20000-1 (parte 1) “promove a adoção de uma abordagem integrada do processo de entrega de serviços gerenciados de forma eficaz para satisfazer as necessidades de negócio e dos clientes”.

É composto por dez seções: Alcance; Termos e Definições; Planejamento e Gerenciamento de Serviços de Implementação; Requisitos para um Sistema de Gestão; Planejamento e implantação de novos serviços ou alterado; Prestação de Serviços Processos; Relações de Processos; Controle de Processos; Processos de resolução; e Processo de liberação.

A ISO 20000-2 (parte 2) é um "código de conduta", e descreve as melhores práticas para gerenciamento de serviços no âmbito da ISO 20000-1 . Compreende as mesmas seções da parte 1, mas exclui os "requisitos para um sistema de gestão", como não são as exigências impostas pela parte 2.

A ISO 20000, como a sua predecessora, foi originalmente desenvolvida para refletir a orientação das melhores práticas contidas no ITIL (Information Technology Infrastructure Library), embora também suporte outros IT Service Management quadros e abordagens, incluindo Microsoft Operations Framework e componentes de ISACA'S COBIT. É composta por duas partes: uma especificação para IT Service Management e um código de boas práticas para gerenciamento de serviços.

A norma foi publicada pela primeira vez em Dezembro 2005.

Como esta norma aplica-se às boas práticas na gestão de serviços de TI, a exemplo da ISO/IEC 17799, a sua aplicação é importante para qualquer organização que trabalhe, hoje, com sistemas de informação, internet, banco de dados e outras ferramentas tecnológicas (situação que abrange praticamente a totalidade dos órgãos públicos).

2.7 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (abreviadamente BSC) é uma metodologia de medição e avaliação das alternativas estratégicas, desenvolvida pelos norte-americanos Robert Kaplan (professor na Harvard Business School) e David Norton (consultor de

empresas), apresentada pela primeira vez em 1992, num artigo publicado na Harvard Business Review.

Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infra-estrutura, baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) e os softwares de ERP como soluções de apoio, relacionando-a a gerência de serviços e garantia de resultados do negócio.

Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes implementados através de indicadores de desempenho.

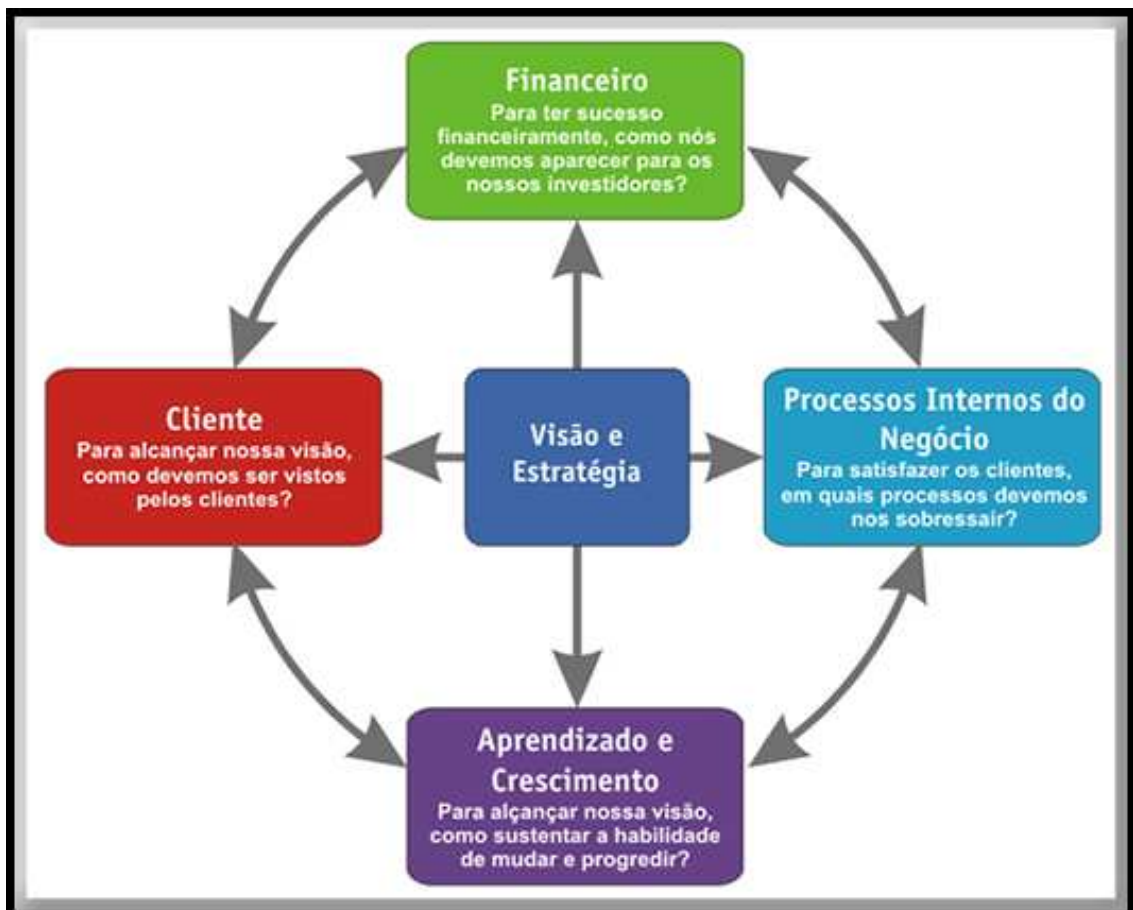


Figura 2 - Visão geral do Balanced Scorecard

Balanced Scorecard pode ser traduzido como “Indicadores Balanceados de Desempenho”. Nas últimas décadas, a emergência da era da informação tornou obsoletos muitos dos pressupostos da análise das empresas, neste aspecto a avaliação da rentabilidade de ativos tangíveis – dentro das organizações – tornou-se

insuficiente. Os Fatores Críticos de Sucesso passaram a ser o nível de qualidade dos produtos e serviços, a motivação e competência dos empregados, a capacidade de resposta e eficiência dos processos internos, a satisfação e a lealdade dos clientes. Com o objetivo de criar um sistema de avaliação adaptado à realidade dos dias de hoje, Robert Kaplan e David Norton, ambos professores da Harvard Business School desenvolveram, em 1992, uma nova ferramenta de gestão denominada Balanced Scorecard. Esta nova ferramenta de gestão avalia o desempenho da organização no seu todo. Diz a lenda, que Robert Kaplan estava jogando golfe com o presidente da IBM no Canadá, quando este lhe referiu que “gostaria de ter um cartão com pontos” que lhe permitisse gerir o seu negócio. No golfe os pontos conseguidos (score) são marcados num cartão (card). Terá sido o click para o desenvolvimento do Balanced Scorecard?

O BSC é um sistema de gestão que permite que as empresas tenham uma visão estratégica, colocada no trabalho diário de todos os colaboradores da empresa. Desse modo a estratégia da empresa deixa de ser um documento apenas ao alcance das cúpulas de gestão, para ser algo que está presente no dia-a-dia dos trabalhadores. Normalmente o plano estratégico é apenas conhecido ao nível da administração, se tornando algo muito distante e abstrato para os demais níveis da empresa.

Com o BSC o plano estratégico passa a ser alvo da preocupação e dedicação de todos os trabalhadores, passa a ser uma realidade na atividade diária dos trabalhadores. O modelo Balanced Scorecard utiliza como ponto de partida os objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os com uma seqüência de ações ao nível dos processos internos, investimentos, clientes e empregados.

Conforme Robert Kaplan e David Norton (2001) definiram, o Balanced Scorecard pode ser descrito da seguinte maneira:

O BSC preserva os dados financeiros tradicionais. Mas os dados financeiros apenas nos contam a história dos eventos passados, uma história adequada para as empresas da era industrial cujos investimentos de longo prazo e as relações com os clientes eram Fatores Críticos de Sucesso.

Esta perspectiva financeira torna-se insuficiente para orientar e avaliar o desenvolvimento que as empresas da era da informação precisam para criar valor

no futuro através do investimento nos Clientes, Fornecedores, Empregados, Processos, Tecnologia e inovação.

Os grandes objetivos desta metodologia são, segundo os seus autores: simplificar a estratégia e a sua comunicação a todos os membros da organização; alinhar a organização com a estratégia; ligar a estratégia ao plano e ao orçamento anual; e medir a eficácia da estratégia. Esta última, encontra-se estruturada em torno de quatro questões (ou dimensões) centrais:

- Perspectiva do Cliente: será que a organização oferece aos seus clientes um valor superior ao oferecido pelos seus concorrentes, em termos de qualidade e desempenho, preço e capacidade de resposta?
- Perspectiva dos Processos: qual é a eficiência e a eficácia dos processos críticos da cadeia de valor que geram valor acrescentado para o cliente?
- Perspectiva Financeira: será que a organização gera os meios financeiros suficientes para cobrir o risco e o custo do capital e para manter a sua sustentabilidade no futuro?
- Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento: será que as estruturas da organização permitem que a mesma se ajuste de forma rápida e eficaz às mudanças da envolvente externa?

Desde a sua criação, a metodologia BSC tem sido utilizada por milhares de organizações do setor privado, setor público e ONG's de todo o mundo. Chegou mesmo a ser escolhido, pela famosa revista Harvard Business Review, como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

Especificamente para o trabalho em questão, esta metodologia pode ser aplicada na melhoria da gestão das organizações públicas, partindo do pressuposto que outras metodologias serão aplicadas simultaneamente (indicadores e normas ISO, por exemplo) e permite um aprimoramento enorme nos processos internos das áreas onde for aplicada.

2.8 ITIL

Para falarmos em melhores práticas em gerenciamento de projetos e contratação de serviços de TI, não poderíamos deixar de falar do modelo ITIL – Information Technology Infrastructure Library –, que foi desenvolvido justamente pela necessidade de obter melhores custos e qualidade nos serviços de TI.

Com esta nova proposta, os ingleses construíram um modelo de boas práticas nos anos 80 pela CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) e, atualmente, está sob a custódia da OGC (Office for Government Commerce) da Inglaterra.

Estas melhores práticas foram necessárias devido a uma insatisfação com a qualidade dos serviços de TI no Governo Britânico, que desta forma tornou necessário o surgimento de um modelo de serviço para cobrir todas as falhas que estavam em evidência e proporcionar o avanço desses mesmos serviços de TI.



Figura 3 – Modelo ITIL (Information Technology Infrastructure Library)

Depois deste primeiro momento, caracterizado pelo surgimento de uma primeira versão do modelo, tivemos uma evolução dele - a versão 2.0 -, publicada em 1995, mais concentrada nos processos de gerenciamento. A versão 3.0, lançada em 2007, faz uso de modelo de serviços e do gerenciamento destes serviços, sendo que esta versão a mais utilizada atualmente entre as empresas e organizações, inclusive no Brasil.

A utilização do ITIL, já nas versões mais atualizadas, está sendo bem difundida no Brasil e bastante utilizada para proporcionar eficiência e eficácia na utilização das melhores práticas para um bom uso da Tecnologia da Informação, tornando-se uma das melhores maneiras de assegurar às empresas e organizações, garantias para que o Gerenciamento de Serviços atinja o seu melhor nível possível, agregando valor e retorno do investimento ao negócio, bem como proporcionando a satisfação dos seus clientes.

Segundo alguns críticos, o modelo ITIL não pode ser classificado como uma “melhor” prática de Serviços de TI, mesmo com a evolução que ocorreu ao longo dos anos, alegando que classificá-lo como “melhor” seria um exagero, e que o certo seria classificá-lo como uma “boa” prática.

Apesar disso e da validade deste tipo de discussão, o que realmente interessa para as organizações é a busca da solução dos problemas e incidentes na área de Tecnologia da Informação, fazendo uso – para isso - dessa prática ou de novas práticas que se adequem melhor à área de negócios em que as empresas ou organizações estejam envolvidas.

O modelo ITIL veio tentar solucionar muitos dos problemas existentes na área de TI e busca soluções práticas nessa área. Desde a sua criação focou no serviço público (Inglês), mas hoje é adotado em todo o tipo de organização, demonstrando a sua importância e contribuição no contexto da gestão da TI.

Tudo isso demonstra a sua importância e contribuição para o trabalho aqui apresentado, e a necessidade das organizações públicas brasileira também conhecerem (muitas já o fazem) este modelo.

2.9 COBIT

O CobiT (Control Objectives for Information and Related Technology – ou objetivos de controle relacionados ao uso da tecnologia da informação) é um guia, estruturado como framework, que possui uma serie de componentes que podem servir como um modelo de referência para a gestão da TI, incluindo sumário executivo, framework, controle de objetivos, mapas de auditoria, ferramentas para a sua implementação e, principalmente, um guia com técnicas de gerenciamento.

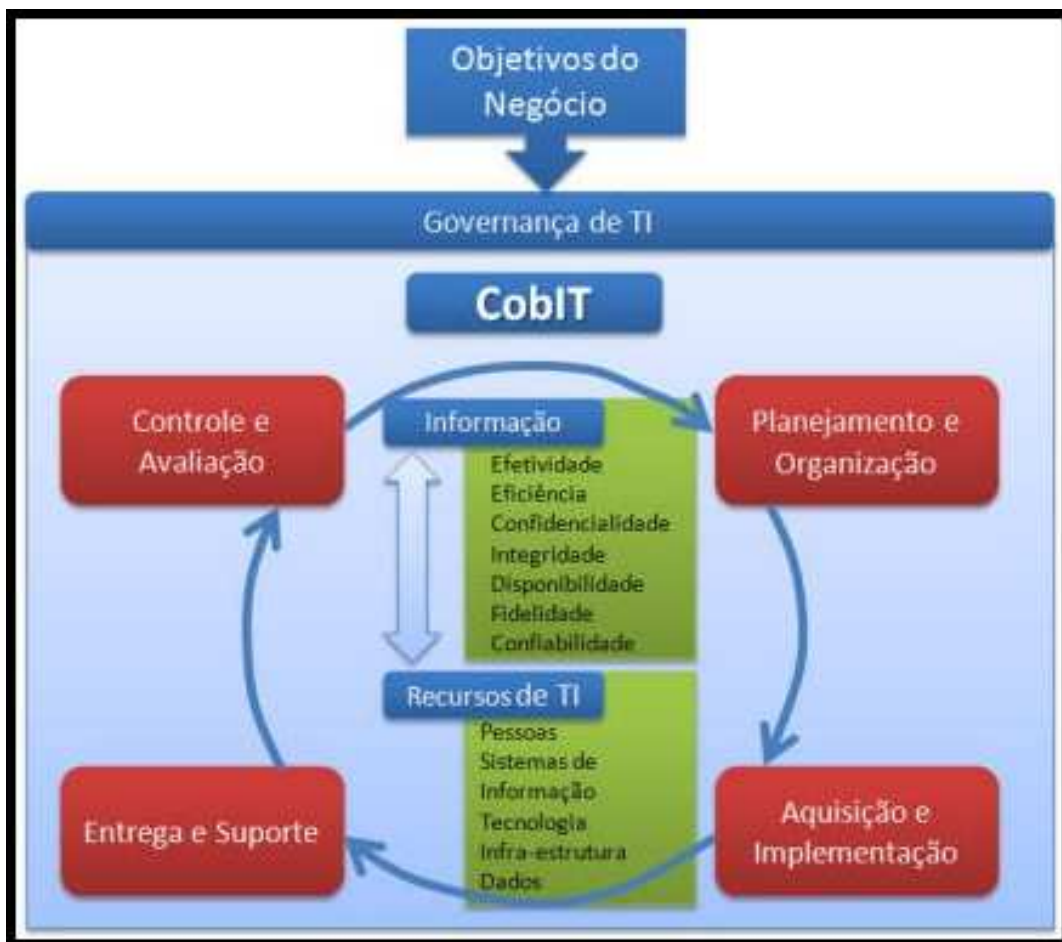


Figura 4 - Framework do CobiT

Especialistas em gestão e institutos independentes recomendam o uso do CobiT como meio para otimizar os investimentos de TI, melhorando o retorno sobre o investimento (ROI), fornecendo métricas para avaliação de performance (KPI), de resultados (KGI) e o nível de maturidade (modelo de maturidade).

O CobiT independe das plataformas de TI adotadas nas empresas, tal como independe do tipo de negócio e do valor e participação que a tecnologia da informação tem na cadeia produtiva da empresa.

Principais características do CobiT: orientado ao negócio; orientado aos processos; baseado em controles; e dirigido pelas mensurações. Além disso, possui suporte a Governança de TI e fornece um framework que garante o alinhamento de TI com os negócios, a maximização dos benefícios de TI, o uso adequado dos recursos de TI, e o gerenciamento dos riscos de TI de forma apropriada.

No caso do seu framework de controle, este contribui para oferecer um link entre o negócio e a TI, bem como organiza as atividades em processos, identifica os recursos de TI e define o gerenciamento dos objetivos de controle.

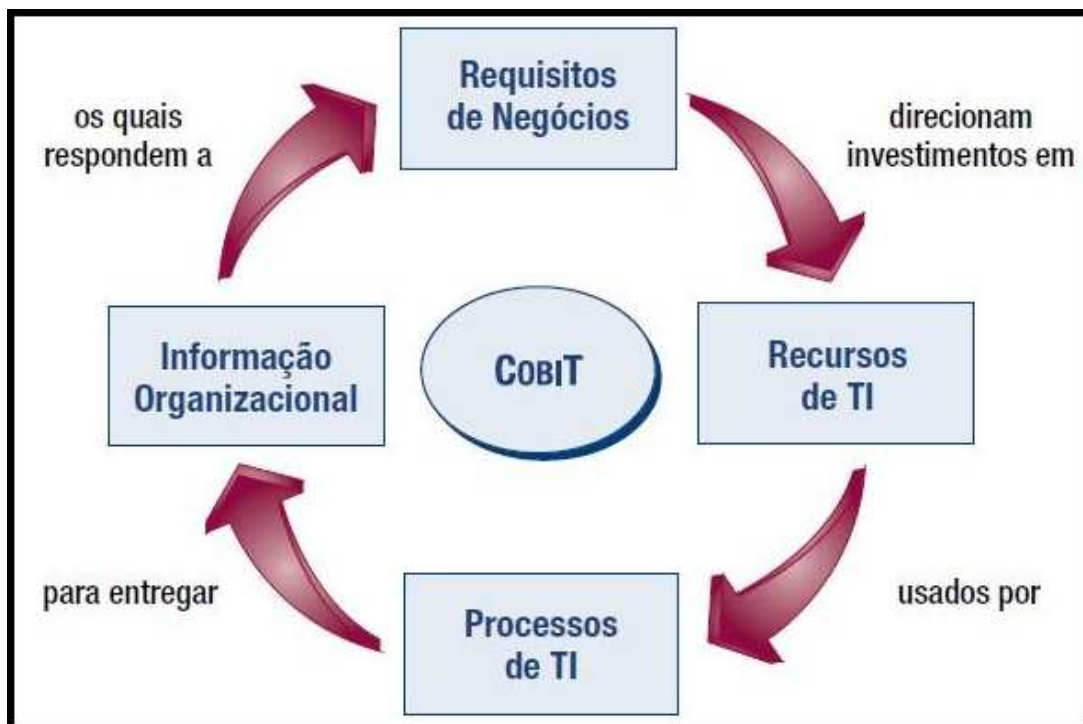


Figura 5 - Processos do CobiT

O CobiT está estruturado em quatro domínios, trinta e quatro processos, e trinta e quatro objetivos de controle de alto nível (um para cada processo). Cada um desses processos é coberto por quatro sessões: a primeira contém objetivo de controle de alto nível, mapeamento entre o processo e os critérios de informação, os recursos utilizados e as áreas da governança de TI relacionada com o processo; a segunda contém objetivos de controle detalhados (práticas de controle); a terceira é um guia

de gerenciamento, que contém os processos de entradas e saída, Matriz RACI, Metas e Métricas; e a quarta contém o Modelo de Maturidade do processo.

Ainda sobre os trinta e quatro processos, eles são agrupados em quatro grandes domínios: planejamento e organização, aquisição e implementação, entregas e suporte, e monitoramento e avaliação – cada um desses contendo suas características peculiares a cada um dos processos já citados acima.

No domínio de planejamento e organização, têm-se os seguintes processos: definição do plano estratégico de TI; a definição da arquitetura de informação; a determinação do direcionamento tecnológico; a definição da organização da TI e os seus relacionamentos; o gerenciamento dos investimentos em TI; a comunicação de objetivos e direcionamento; o gerenciamento dos recursos humanos de TI; o gerenciamento da qualidade; a avaliação e o gerenciamento dos riscos de TI; e o gerenciamento de projetos.

Já no domínio de aquisição e implementação, têm-se os seguintes processos: a identificação de soluções automatizadas; a aquisição e manutenção de sistemas aplicativos (software); a aquisição e manutenção de tecnologia de infra-estrutura; a habilitação da operação e do uso da TI; a obtenção dos recursos de TI; o gerenciamento das mudanças; e a instalação e homologação de soluções e mudanças.

No domínio de entregas e suporte, têm-se os seguintes processos: a definição de níveis de serviço; o gerenciamento de serviços de terceiros; o gerenciamento de performance e capacidade; assegurar a continuidade dos serviços; assegurar a segurança dos sistemas; identificar e alocar custos; educar e treinar usuários; gerenciar Service Desk e incidentes; gerenciar configurações; gerenciar problemas; gerenciar dados; gerenciar ambiente físico; e gerenciar operações.

Por fim, no domínio de monitoramento e avaliação, têm-se os seguintes processos: monitorar e avaliar o desempenho de TI; monitorar e avaliar os controles internos; assegurar a conformidade (compliance) com as regulamentações; e prover a Governança de TI.

A exemplo do ITIL, o CobiT é mais uma metodologia que agrega valor às organizações no aspecto da gestão de sua TI e dos processos que orbitam todas as

atividades correlacionadas, contribuindo para um melhor gerenciamento desses processos.

2.10 Governança de TI

A Governança de TI veio atender a várias necessidades que ficaram em evidência ao longo do tempo nas empresas ou organizações nas áreas de TI. Sendo assim, várias empresas e organizações que se utilizam da Governança de TI, sabem que têm um diferencial competitivo, pois elas estão sendo beneficiadas por esta prática de negócios e obtêm êxito no aproveitamento de investimentos, demonstrando que administrar a área de TI de forma correta, traz à empresa um maior direcionamento das reais responsabilidades da nova TI e como que ela pode contribuir para melhorar, inclusive, outras áreas da própria organização, se necessário for. Cabe aos líderes de unidades diferentes se adequarem ao novo modelo, em prol dos objetivos da empresa.



Figura 6 - Escopo da Governança de TI

Mas, o que realmente é a Governança de TI?

Alguns autores são defensores do conceito de que com a implementação de alguns processos baseados em apenas uma das melhores práticas, sejam elas: Balanced Scored Cards (BSC); CobiT; ITIL, entre outras; garantem, por si só, a Governança de TI.

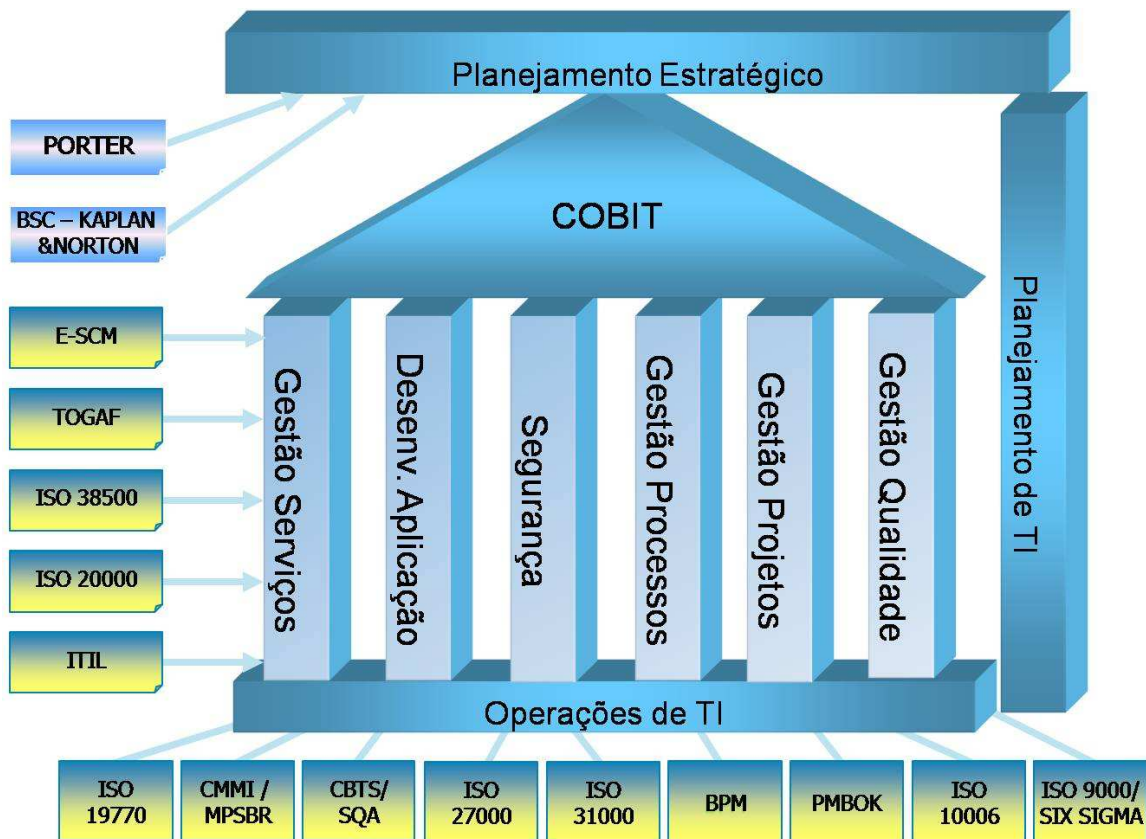


Figura 7 – Metodologias que apóiam a Governança de TI

Mas, para outros autores, esta afirmação está incorreta, pois para muitos a Governança de TI sugere mais do que isto, onde a premissa mais importante é o alinhamento entre as diretrizes e objetivos estratégicos da organização com as ações de TI.

Uma dessas definições, pode ser observada abaixo:

“Governança de TI é um conjunto de práticas, padrões e relacionamentos estruturados, assumidos por executivos, gestores, técnicos e usuários de TI de uma organização, com a finalidade de garantir controles efetivos, ampliar os processos de segurança, minimizar os riscos, ampliar o desempenho, otimizar a aplicação de recursos, reduzir os custos, suportar as melhores decisões e conseqüentemente alinhar TI aos negócios.” (Peres,2003)

Muitos a consideram como a “Gestão da Gestão”, ou seja, um termo que demonstra que o papel principal da TI é o de auxiliar o CIO (Governança de TI), aferir as decisões a serem tomadas para alcançar os objetivos da empresa ou organização, podendo as mesmas serem geridas de forma errada e tendo como consequência o desperdício e o insucesso.

Sendo assim, podemos dizer que os casos de sucesso com o uso da Governança de TI, aplicados a uma empresa ou organização, não podem ser garantia de sucesso para outra empresa, pois a implementação efetiva da Governança de TI só é possível com o desenvolvimento de um framework (modelo) organizacional específico, podendo haver a utilização - em conjunto - das melhores práticas existentes no mercado, como o BSC, PMBOK, CobiT, ITIL, CMMI e ISO (20000 e/ou 17.799), de onde devem ser extraídos os pontos que atinjam os objetivos do programa de Governança, levando em consideração, inclusive, os aspectos culturais e estruturais da empresa ou organização, devido à mudança de paradigmas existentes.



Figura 8 - Framework da Governança de TI

Com isso, vê-se que o enorme desafio da Governança de TI será sempre o de promover as mudanças necessárias para que haja um processo que funcione em equilíbrio, proporcionando aos seus usuários e a toda a empresa, estratégias com garantia de sucesso ao negócio.

2.11 PMBOK

O PMBOK (Project Management Body of Knowledge) é um conjunto de práticas em gerência de projetos, compiladas na forma de um guia, publicado pelo Instituto de Gerenciamento de Projeto (PMI – Project Management Institute) com o nome Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). O Guia PMBOK teve sua primeira versão publicada em 1996, sendo a terceira edição contendo a maior alteração desde seu lançamento, em 2004. Em dezembro de 2008 foi lançada, em inglês, a quarta edição do Guia PMBOK.

“ [...] o Project Management Institute (PMI) foi fundado em 1969, com base na premissa de que existiam muitas práticas de gerenciamento que eram comuns aos projetos de áreas de aplicação tão diversas como construção e produtos farmacêuticos. Na época dos seminários/simpósios do PMI em Montreal, em 1976, a idéia de que essas práticas comuns poderiam ser documentadas como normas começou a ser amplamente discutida. Isso levou, por sua vez, a que o gerenciamento de projetos fosse considerado uma profissão distinta. No entanto, foi somente em 1981 que a Diretoria do PMI aprovou um projeto para desenvolver os procedimentos e conceitos necessários para dar suporte à profissão de gerenciamento de projetos.”
(PMBOK, 2004)

O principal objetivo do Guia PMBOK é identificar o subconjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é reconhecido como boa prática. Uma boa prática não significa que o conhecimento e as práticas devem ser aplicadas uniformemente em todos os projetos, sendo a equipe de gerenciamento de projetos responsável por determinar o que é ou não apropriado para um projeto específico. O Guia também fornece e promove um vocabulário comum para se discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de projetos. O PMBOK formaliza diversos conceitos em

gerenciamento de projetos, como a própria definição de projeto e do seu ciclo de vida.

O Guia é baseado em processos, adotando uma subdivisão em processos, que se relacionam durante a condução do trabalho, onde a descrição de cada um é feita em termos de Entradas, Ferramentas e técnicas, e Saídas. O Guia reconhece cinco grupos de processo de gerenciamento de projetos e nove áreas de conhecimento.

Os cinco grupos essenciais de processo são:

- Iniciação
- Planejamento
- Execução
- Monitoramento e Controle
- Encerramento

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos do PMBOK, podem ser comparados com o conceito do Ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act, ou, traduzindo literalmente, Planejar – Fazer – Verificar – Agir), onde planejar corresponde ao grupo de planejamento, fazer ao de execução, e verificar e agir ao de monitoramento e controle, sendo que o PMBOK ainda define os grupos de iniciação e encerramento.

As nove áreas de conhecimento do PMBOK são:

- Gerenciamento de integração do projeto
- Gerenciamento do escopo do projeto
- Gerenciamento de tempo do projeto
- Gerenciamento de custos do projeto
- Gerenciamento da qualidade do projeto
- Gerenciamento de recursos humanos do projeto
- Gerenciamento das comunicações do projeto
- Gerenciamento de riscos do projeto
- Gerenciamento de aquisições do projeto

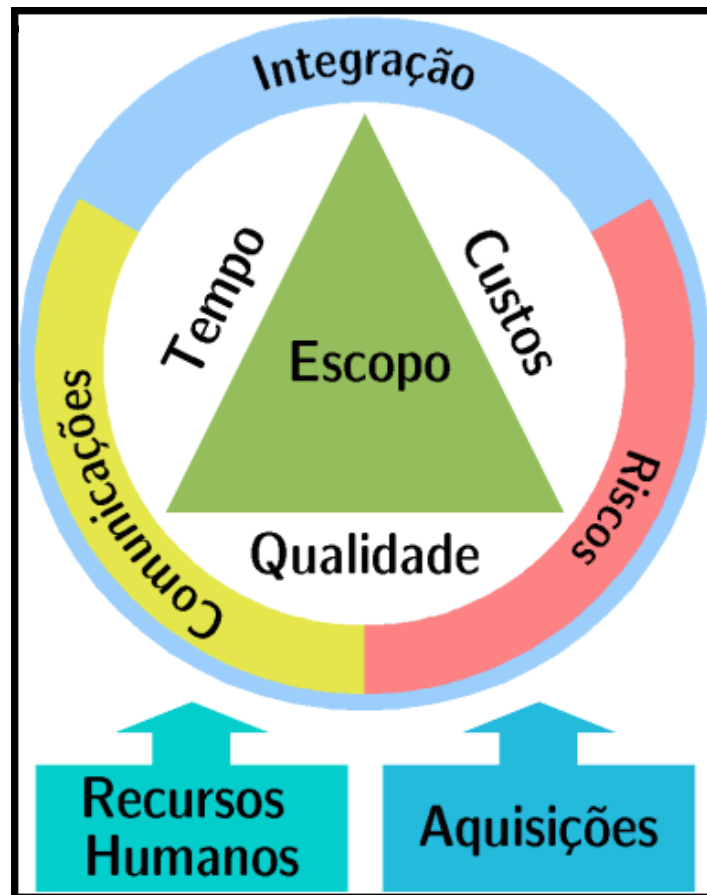


Figura 9 - Framework do PMBOK

Cada área de conhecimento abrange diversos processos de gerenciamento de projetos: Escopo, Tempo, Custos e Qualidade são os principais focos para o objetivo de um projeto; Recursos Humanos e Aquisições são os insumos que movem um projeto; Comunicações e Riscos são elementos aos quais deve haver sempre atenção e tratamento constantes de um projeto; e a Integração abrange a orquestração de todos estes aspectos.

Para as modernas organizações, o conhecimento dessas boas práticas de gerenciamento de projetos é um aspecto fundamental para a sua própria sobrevivência, haja visto que na atualidade tudo o que falamos sobre gestão refere-se à **projetos**.

Quando o foco é a área pública, a importância é a mesma (senão até maior), particularmente nos aspectos relacionados à contratação de terceiros, prazos de conclusão, custos envolvidos, e resultados alcançados: hoje a cobrança da sociedade sobre o desempenho dos gestores públicos é grande.

Maus resultados na gestão pública, apesar de ocorrerem com grande incidência, estão sendo cada vez menos tolerados e são objetos de um maior controle por parte dos agentes públicos responsáveis por esta atividade. Por conta disso, estes mesmos agentes (Tribunal de Contas da União, por exemplo) incentivam o estudo e a utilização destas metodologias nos órgãos da administração pública, pois sabem que a sua aplicação minimiza os riscos de eventuais problemas nessas áreas.

2.12 Liderança

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados.

É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

Assim, o líder diferencia-se do chefe, que é aquela pessoa encarregada por uma tarefa ou atividade de uma organização e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, tendo autoridade de mandar e exigir obediência.

Para os gestores atuais, são necessárias não só as competências do chefe, mas principalmente as do líder.

De nada adiantaria a aplicação de todas as modernas metodologias aqui apresentadas, se não existirem pessoas imbuídas dessa habilidade. Também é importante, nas organizações públicas, o incentivo a este tipo de comportamento e ao surgimento desses líderes, tanto por intermédio de treinamentos, programas de capacitação, etc, quanto pela busca de pessoas já possuidoras deste perfil.

2.13 Chief Information Officer

O Chief Information Officer - CIO (Diretor de Informação) é o cargo do responsável da área de TI (Tecnologia de Informação) de uma empresa. É quem normalmente

responde ao Chief Executive Officer (Diretor Executivo) ou ao Chief Financial Officer (Diretor Financeiro). Em organizações militares, eles respondem ao commanding officer ou ao commanding general (Comandante Geral) da organização. Podem ser considerados como líder, sendo comumente usada essa designação (CIO) em empresas de tecnologia. Com o crescimento das áreas de TI dentro das empresas, o CIO pode se tornar um membro do quadro de executivos, dependendo do tipo da organização. Cada CIO tem a sua própria maneira de trabalho.

Até pouco tempo, muitos CIOs possuíam formação em ciência da computação, engenharia de software ou sistemas de informação, mas já não é mais a regra geral. Normalmente, eles evoluem do próprio corpo técnico da empresa, sendo que, atualmente, é mais importante para um CIO demonstrar sua capacidade de liderança, seu faro de negócios e sua perspectiva de estratégias, mais do que as habilidades técnicas.

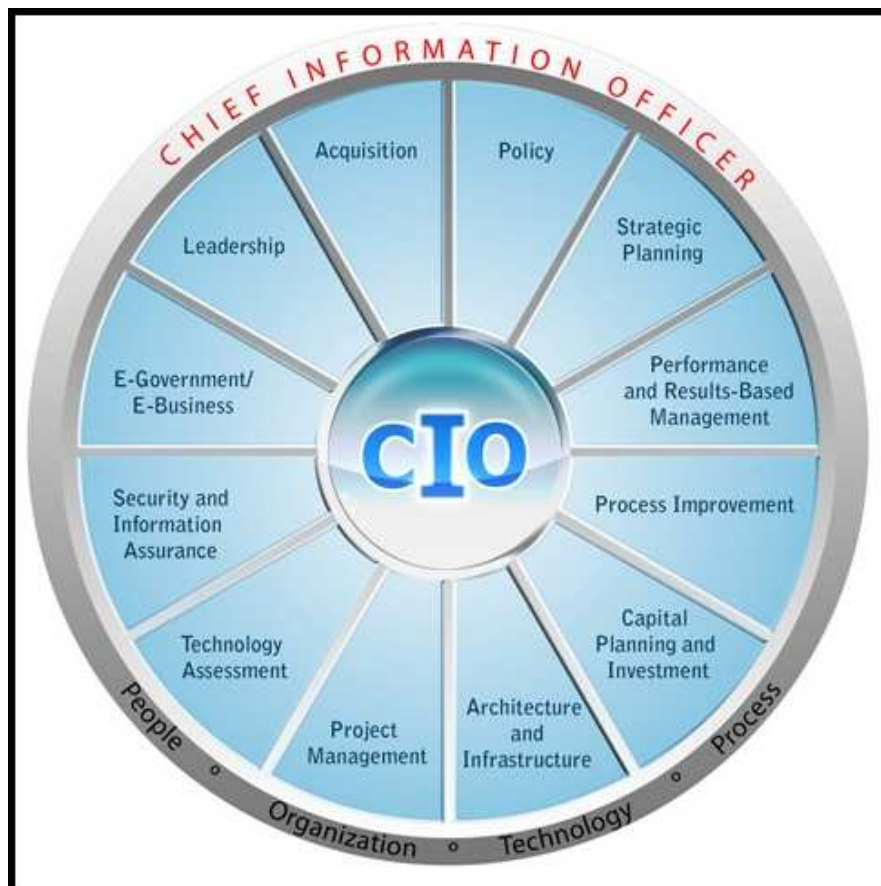


Figura 10 - Atribuições do CIO

Atualmente, o CIO é mais atrelado a área administrativa da empresa, deixando o lado técnico para outros cargos. Algumas vezes, sarcasticamente, é chamado de "Career Is Over" (fim de carreira), devido à grande raridade de um CIO se tornar um CEO. O papel de um CIO, em alguns casos, têm se estendido para um Chief Knowledge Officer - CKO (Diretor de Conhecimento), que gerencia, também, a gestão do conhecimento dentro da organização e não apenas a informação.

2.14 A Terceirização

O uso da terceirização em TI difere daqueles serviços ligados apenas às áreas técnicas. Os papéis realizados hoje em dia pelos serviços de terceirização se estendem aos compromissos de redução dos custos focados nas atividades-fim das empresas ou organizações.

Porém, a terceirização na área de TI vem avançando cada vez mais e proporcionando estrategicamente às empresas, soluções para os riscos e os altos custos.

Há pouco tempo atrás, era grande a incidência de empresas ou organizações que fizeram uso da terceirização e declararam que havia muitas dificuldades de diversas naturezas: desde problemas internos até problemas entre contratado e contratante.

Por muitas vezes, essa questão bilateral chegava a ser examinada unilateralmente, proporcionando apenas um ponto de vista, prejudicando a ambos os lados. O comprometimento deve ser estendido a ambos, onde haja total respeito, compromisso e, principalmente, profissionalismo, atendendo aos objetivos esperados pela empresa contratante, bem como atendendo às expectativas da parte contratada.

Portanto, quando se fala em comprometimento, refere-se a algo que não esteja escondido nas entre linhas, mas que seja esclarecedor e esteja descrito de forma clara, para que tanto prestador de serviços, quanto o cliente, assumam seus papéis e sejam responsáveis por suas atividades – considerando estas, desenvolvidas no decorrer do que está previsto no contrato.

Por isso, faz-se necessário o relacionamento bilateral por um contrato entre as partes, de acordo com alguns autores que enfatizam e destacam a importância de tal ação.

Como em toda discussão, também existem outros autores que enfatizam a exarcebação de problemas vividos, por intermédio de uma das partes. Mas, para que acordos sejam feitos corretamente, existem várias abordagens básicas para se estabelecer um conjunto de regras que orientarão a parceria no contrato inicial:

- pode ser proposto pelo parceiro, que possui o chamado contrato de adesão (padronizado), ao qual todos os clientes devem se sujeitar;
- pode ser proposto pelo contratante que, por vezes, tem um contrato-padrão, ao qual devem sujeitar-se todos os seus prestadores de serviços;
- pode ser elaborado pela área jurídica da empresa contratante, com ênfase maior nos aspectos legais;
- pode ser elaborado pela área técnica da empresa contratante, priorizando os requisitos técnicos e a descrição detalhada dos serviços; e
- pode combinar duas ou mais das abordagens acima.

Em qualquer dos pontos citados acima, normalmente, há um certo grau de flexibilidade que depende, em última instância, do poder de barganha de cada parte envolvida.

Apesar de muitos gestores públicos discordarem sobre a necessidade da maior ou da menor utilização da terceirização na administração pública, é certo que na atualidade, por conta da grande especialização em algumas áreas (e a TI é uma delas), é praticamente impossível não depender deste modelo de trabalho.

Em vista disso, também se reveste de grande importância o conhecimento sobre seus aspectos particulares, para contribuir com a sua efetiva gestão toda vez que for necessária a sua utilização.

2.15 Contratos

Um contrato é um vínculo jurídico entre dois ou mais sujeitos de direito, correspondido pela vontade da responsabilidade do ato firmado, resguardado pela segurança jurídica em seu equilíbrio social, ou seja, é um negócio jurídico bilateral ou plurilateral. É o acordo de vontades, capaz de criar, modificar ou extinguir direitos.

As cláusulas contratuais criam lei entre as partes, porém são subordinados ao Direito Positivo. As cláusulas contratuais não podem estar em desconformidade com o Direito Positivo, sob pena de serem nulas.

Eu consigo cumprir este prazo?

Possuo recursos para atender essas necessidades?

O acesso a determinadas áreas está ao meu alcance nesse intervalo de tempo?

De acordo com alguns especialistas se essas perguntas forem respondidas e não ficar nenhuma dúvida em relação a elas pode-se dizer que se está no caminho certo. Mas, se houver qualquer dúvida em relação às perguntas acima citadas, o contrato precisará ser revisto e novamente discutido entre as partes envolvidas, podendo o contratante fornecer mais informações importantes ao contratado possibilitando recursos para o cumprimento do que foi acordado no contrato, ou ainda, a possibilidade de modificação de um prazo aceitável para que o acordo possa ser cumprido.

Com a utilização, na área pública, da Lei 8.666 (apresentada mais à frente neste trabalho) nos aspectos relacionados à contratos, este assunto reveste-se de extrema utilidade e deve ser, também, do conhecimento daqueles que realizarão a contratação de terceiros para a prestação de serviços de TI. Existem inclusive, diversos treinamentos e cursos oferecidos especificamente para a área pública, e que tratam sobre este assunto em particular.

2.16 Níveis de Serviço

O papel principal do processo de Gerencialmente do Nível de Serviço (SLM) é o de assegurar que o nível de serviço de TI combinado seja conferido a todos os serviços de TI em atividade, e que os serviços futuros sejam entregues a objetivos atingíveis combinados.

A interação entre a organização de TI e o cliente no gerenciamento de níveis de serviço deve ser uma constante, para assim cumprir os objetivos do negócio.

No processo, a TI (Tecnologia da Informação) favorece aos seus clientes os seus serviços através de monitoramento e relatórios contínuos.

O objetivo do gerenciamento de níveis de serviços é o de manter e melhorar a qualidade dos serviços através de um ciclo constante de acordos, monitoramento, relatórios das realizações e tomar medidas para erradicar serviços de má qualidade. Ou seja, permite determinar e monitorar os níveis de serviços que habitam as funções críticas do negócio.

Os acordos de nível de serviços (SLAs), proporcionam objetivos específicos para beneficiar os serviços de TI no processo de gerenciamento de níveis de serviços, como:

Monitorar as capacidades;

Estabelecer a percepção inicial do negócio;

Definir um Catálogo de serviços;

Definir requerimentos de nível de serviços;

Definir, documentar, combinar, monitorar, mensurar, relatar e executar uma revisão do nível de serviço;

Entregar e melhorar a relação e a comunicação com o negócio e com os clientes;

Assegurar que objetivos específicos e mensuráveis estão sendo desenvolvidos;

Monitorar e melhorar a satisfação do cliente com a qualidade do serviço que está sendo entregue;

Assegurar que a TI e os clientes têm uma clara e nada ambígua expectativa do nível de serviço a ser entregue; e

Assegurar que medidas pró-ativas para melhorar os níveis dos serviços entregues, sejam implementadas, não importa a viabilidade financeira.

Como o SLM tem que gerenciar as expectativas de ambas as partes (tanto interna, quanto externamente), é importante citar como se faz esse processo no SLM. Ele ocorre através do desenvolvimento de relações de negócio; de gerenciamento de Acordos de Nível Operacional (OLAs) – Operational Level Agreements; da revisão de contratos de fornecedores básicos; da prevenção pró-ativa de falhas de serviço, da redução dos riscos de serviço e da melhora na qualidade do serviço e também, por relatórios e gerenciamento de todos os serviços e revisão das brechas e fraquezas dos SLAs.

O que seria realmente um SLA – Service Level Agreement?

É um acordo de nível de serviços, onde podemos destacar que se trata de uma forma de contrato em que as cláusulas padrões rígidas tendem a ser substituídas pela definição, pelas partes dos serviços a serem prestados e os níveis de qualidade a serem atingidos para atender as reais necessidades de uma empresa específica.

Por isso, o contrato é elaborado com base na necessidade e expectativa do cliente e nas condições de execução dos serviços pela contratada.

Com estas características, sabe-se que é imprescindível que os indicadores e os níveis de qualidade sejam definidos de forma a serem bem entendidos por ambos os lados, ou seja, entre contratante e contratado.

No contrato, deve-se ater às especificidades do negócio, para que exista solução aos problemas, mantendo seguras as outras áreas da empresa contratante, satisfazendo as necessidades do cliente.

É importante que no contrato exista uma forma correta a ser seguida, com prazos que possam ser alcançados e que contenha uma qualidade de serviços já pré-estabelecida.

É dito e discutido que na especificação das SLAs existe um grande percentual de levantamentos, realizados sem o conhecimento das reais necessidades da empresa,

o que pode ocasionar problemas com a falta de informação e, conseqüentemente, interferir nos cumprimentos dos prazos estabelecidos.

É de suma importância, também, levantar todas as necessidades envolvidas e, sempre que possível, elaborar um framework relacionando todas as áreas e atividades envolvidas (ver o exemplo da figura abaixo):

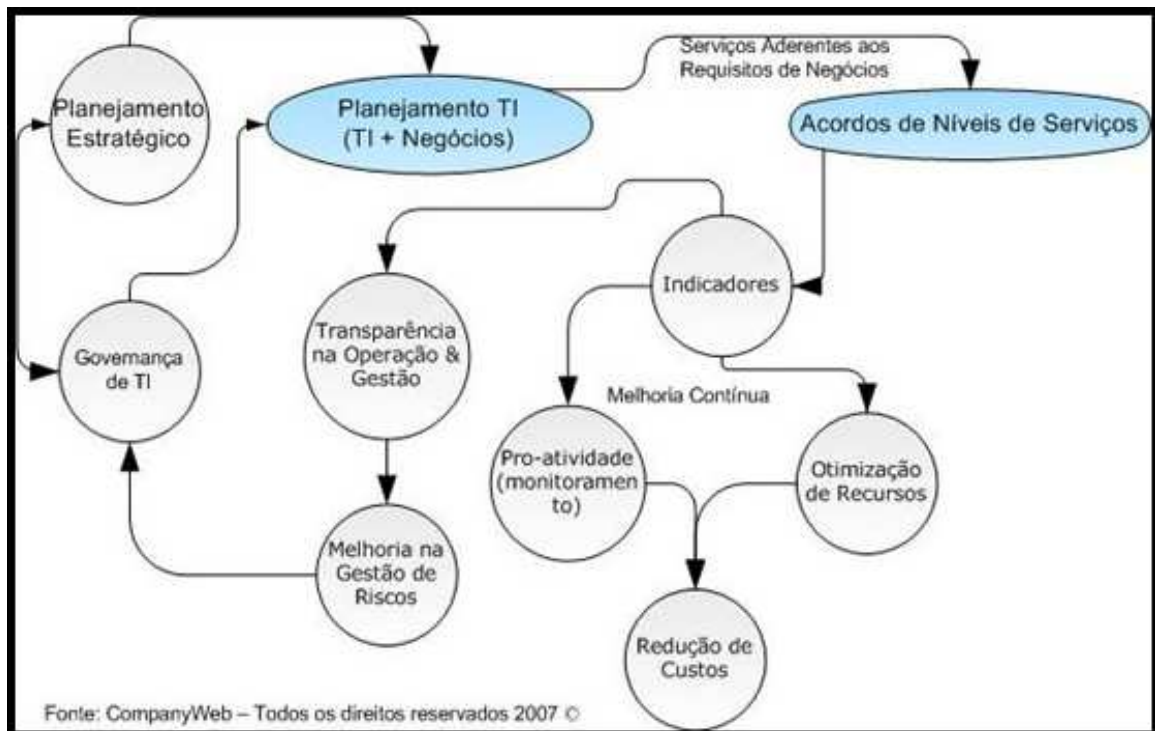


Figura 11 – Exemplo de framework de um SLA

Desta forma, o papel dos gestores é de suma importância, pois como foi observado, existem ainda muitos que caem no erro e são ansiosos na implementação de níveis de serviço e bastante audaz em definir tempos e prazos para atendimento e respostas na hora de criar uma SLA para alguma empresa ou organização.

O gerente de nível de serviços deve ter um perfil de uma pessoa responsável, com competências e habilidades para desempenhar muito bem a função podendo atender a todas as expectativas da empresa e que, portanto, também poder atender ao cliente de forma satisfatória e de acordo com o que foi acordado bilateralmente.

Há também aqueles que associam SLA a funções e posições dentro da organização. Ou seja, assimilaram o conceito de SLA como um privilégio hierárquico e, na verdade, a definição e constituição de uma SLA vão muito além. Mas não devemos

desmerecer o pensamento hierárquico, porque ele existe e de fato é importante, já que existem pessoas que têm cargos mais elevados que outras e que, portanto, desses serão exigidas mais responsabilidades e ações para melhor atender as necessidades e os objetivos da empresa.

Ainda sobre os SLA, é importante ressaltar algumas questões importantes a serem respondidas, relacionadas aos acordos de níveis de serviços:

Qual a atividade fim da empresa?

O que é vital para o negócio?

Quais as linhas de produção?

Onde e como ocorre a expedição?

Qual o faturamento?

Além disso, é essencial analisar os todos os sistemas e serviços críticos que interferem ou que podem interferir no bom funcionamento da Organização.

“Os acordos de nível de serviço podem conter numerosas opções de serviços com desempenhos e métricas correspondentes aos objetivos de nível de serviço, que são chamados de SLO - Service-Level Objectives” (KELLER e LUDWIG, 2003).

Métricas comumente são acordadas para esses casos e incluem (WANG et al., 2005):

1. ABA (Abandon Rate): porcentagem de chamadas abandonadas enquanto aguarda para ser respondida;
2. ASA (Average Speed to Answer): média de tempo (normalmente em segundos) que leva para uma chamada a ser atendida pelo serviço de helpdesk;
3. TSF (Time Service Factor): porcentagem de chamadas respondidas dentro de um prazo definido, por exemplo, 80% em 20 segundos;
4. FCR (First Call Resolution): porcentagem de chamadas que podem ser resolvidas sem o uso de uma chamada formal, ou sem que o solicitante necessite do helpdesk para resolver o caso;
5. Horários dos Serviços (disponibilidade): especificações dos horários nas quais os serviços estarão disponíveis para o cliente;

6. Suporte: especificações de como será o suporte a este serviço;
7. Mudança: especificações de como as alterações nos serviços serão solicitadas, procedimentos e contatos;
8. Segurança: especificações de garantia de segurança para o cliente;
9. Cobrança: valores, vencimentos e acordos financeiros referentes à prestação de serviços; e
10. Incentivos e Penalidades: especificações de possíveis incentivos aos clientes e as penalidades no caso do não cumprimento de algum item.

Com os itens listados anteriormente, surge a necessidade de gerenciamento de SLAs, uma vez que podem existir diversos SLAs para os diversos serviços.

Para isso criou-se o SLM (Service Level Management), que é o nome dado aos processos de planejamento, coordenação, monitoração e relato de SLAs, além da revisão contínua das realizações dos serviços para assegurar que a qualidade requerida e a viabilidade financeira do serviço sejam mantidas e melhoradas (WANG et al., 2005).

No SLM, a monitoração e controle é feita em três níveis:

- Percepção do cliente: com relatórios de conformidades e relatórios dos serviços;
- Decisões empresariais: com estratégias empresariais estratégicas;
- Decisões operacionais: com aprimoramento dos serviços, validações de qualidade.

A Figura abaixo mostra o gerenciamento de SLA, mostrando a relação entre as percepções do cliente e do provedor.

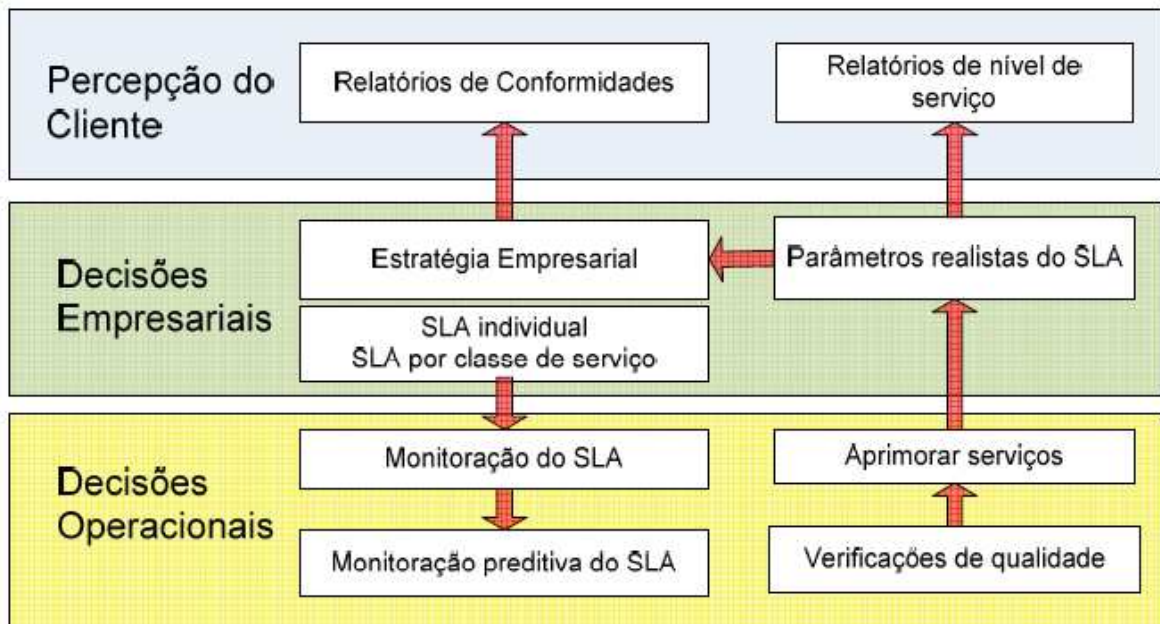


Figura 12 - Gerenciamento de SLAs

Da mesma forma que outras metodologias já apresentadas, a utilização efetiva dos SLA depende muito da aplicação simultânea de outras metodologias (ITIL, por exemplo) e caracteriza bem a complexidade da gestão na atualidade: o profissional desta área (administrador) deve estar “atenado” em diversas ferramentas de gestão, saber extrair delas o melhor para sua atividade e saber, também, aplicá-las em conjunto com outras, buscando uma sinergia administrativa, atingindo, desta forma, os melhores resultados possíveis.

2.17 Lei 8.666 – Lei das Licitações

As empresas de uma forma geral, e as entidades da administração pública direta e indireta, em particular, freqüentemente se deparam com a necessidade de recorrer a serviços de terceiros e, portanto, com a necessidade de contratar.

Tal necessidade de contratação do Estado decorre do próprio desenvolvimento da sociedade e acontece devido ao aumento das necessidades do cidadão a serem atendidas pelo Estado e pelas entidades que o compõem e à própria impossibilidade do Estado de contar com recursos humanos, tecnologia adequada, facilidades e

meios próprios necessários ao cumprimento de seus objetivos (o atendimento ao bem comum, aos interesses da sociedade, etc).

O Estado, então, celebra contratos com terceiros - as empresas prestadoras de serviços - sujeitando-se a princípios, normas e procedimentos próprios da Administração Pública. Normalmente uma contratação tem origem em um procedimento licitatório, ou seja, em uma “licitação” na qual se seleciona, segundo os princípios básicos da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo, entre várias propostas, a mais vantajosa para a Administração.

A Lei 8666/93, de 21 de junho de 1993, estabeleceu normas para as licitações nos serviços públicos dos setores federal, estadual e municipal, com alterações posteriores (Lei 8883/94, de 08/06/94, Lei 9648/98, de 27/05/98, e outras).

Os contratos se classificam quanto ao “tipo de aquisição”, em: “compras e serviços”, e “obras e serviços de engenharia”. Os primeiros são relativos à aquisição de materiais de consumo (materiais de escritório, de limpeza, etc.), materiais permanentes (mobiliário, computadores, livros, etc.) e serviços gerais (não necessariamente especializados; serviços de limpeza, de segurança, de capina, transporte, manutenção, etc.), e os segundos tratam de serviços de engenharia propriamente ditos (elaboração de estudos técnicos, projetos, consultorias, acompanhamento e fiscalização de obras, realização de serviços, em parte ou totalmente, reformas).

Essa classificação tomou por base as seguintes formas de caracterização do objeto de cada contratação (de acordo com a lei):

- compra - toda aquisição remunerada de bens (de consumo ou permanentes) para fornecimento de uma só vez ou parcelada mente;
- serviço - toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: conservação, conserto, demolição, instalação, locação de bens, manutenção, montagem, operação, publicidade, seguro, trabalhos técnico-profissionais ou transporte; e
- obra - toda construção, ampliação, fabricação, recuperação ou reforma.

Seja qual for a necessidade, o processo de contratação passa pelas seguintes etapas: planejamento, licitação, contratação, execução e avaliação.

O planejamento da contratação é parte fundamental do processo de contratação. Assim, o órgão solicitante deverá definir, em uma visão macro, as contratações necessárias ao seu desenvolvimento em um certo período de tempo e priorizando-as. Evita-se, desse modo, os desperdícios - acúmulo/falta de contratações em determinadas épocas, atrasos em contratações de demanda continuada, etc - possibilitando, inclusive, a identificação da necessidade de prováveis contratações não previstas. A falta de planejamento leva, inclusive, a situações de urgência e até mesmo emergenciais devido à falta de aquisição do material / realização do serviço na devida época.

Em uma visão micro, deve planejar cada contratação individualmente segundo o esquema básico:

- Definição do objeto da contratação;
- Orçamento estimativo;
- Aprovação do requerimento;
- Indicação de recursos orçamentários; e
- Aprovação quanto ao valor.

A licitação, pode ser dividida em duas fases:

- Fase interna - comporta a formalização do processo de requisição, até sua aprovação pelo ordenador da despesa – inclusive com a nomeação de uma Comissão (composta por membros do órgão em questão) ; e
- Fase externa - comporta os procedimentos desde a divulgação (por publicação do Edital ou simplesmente aviso em quadro próprio, conforme a modalidade) até a homologação pelo ordenador da despesa.

A seguir, a Comissão verifica o regime sob o qual a contratação será realizada:

- “empreitada por preço unitário” - quando se contrata por preço certo de unidades determinadas;
- “empreitada por preço global”- quando se contrata por preço certo e total;

- “tarefa”- quando se ajusta mão de obra para pequenos trabalhos por preço certo, com ou sem fornecimento de materiais; e
- “empreitada integral” - quando se contrata um empreendimento em sua integralidade, compreendendo todas as etapas das obras, serviços e instalações necessárias, sob responsabilidade da contratada até sua entrega ao contratante em condições de operação, atendidos os requisitos técnicos e legais para a sua utilização em condições de segurança estrutural e operacional.

Em se tratando da aquisição de materiais, o regime de execução, normalmente, é “unitário”, em que o bem é adquirido por preço unitário certo de unidades determinadas. A lei veda o fornecimento de materiais sem definição das unidades e respectivas quantidades nem com indicação de marcas ou similaridade às mesmas (por exemplo, indicando características e especificações exclusivas) -- salvo em que for tecnicamente justificável. É indispensável a especificação completa do bem e, para evitar excepcionalidades, as compras, sempre que possível, deverão atender ao princípio da padronização, de modo a permitir uma compatibilidade de especificações técnicas.

A Comissão identifica a modalidade de licitação a ser adotada, dentre as seguintes :

- Convite - modalidade de licitação em que a comissão convida pelo menos três firmas do ramo pertinente ao objeto da licitação, estendendo a possíveis interessados, através de afixação em quadro de avisos, os quais poderão retirar cópia do material com antecedência de no mínimo 24 horas da apresentação das propostas. O aviso conterà o objeto e a indicação do local onde os interessados poderão ler e obter o texto integral do edital com todas as informações sobre a licitação, e deverá ser afixado no prazo mínimo de cinco dias úteis da realização do evento.

Para as modalidades a seguir, além do aviso será necessária a publicação, pelo menos uma vez, no Diário Oficial da União, no Diário Oficial do Estado ou em jornal diário de grande circulação no estado ou no município, quando se tratar de órgão ou entidade da Administração Pública Federal, Estadual e Municipal, respectivamente.

- Tomada de preços - modalidade em que comparecem interessados, observada a necessária qualificação do cadastro. O aviso deverá ser publicado no prazo mínimo

de quinze dias (licitação tipo “menor preço”) ou trinta dias (tipos “melhor técnica” ou “técnica e preço”) da realização do evento.

- Concorrência - modalidade de licitação entre quaisquer interessados que comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no Edital. O aviso deverá ser publicado no prazo mínimo de trinta dias (qualquer regime exceto empreitada integral, ou licitação tipo “menor preço”) ou quarenta e cinco dias (regime de empreitada integral, ou licitação tipos “melhor técnica” ou “técnica e preço”) da realização do evento.

- Concurso - modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, de acordo com os critérios fixados no Edital, com a distribuição de prêmios aos vencedores. O aviso deverá ser publicado no prazo mínimo de quarenta e cinco dias da realização do evento.

- Leilão - modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis considerados inservíveis para a Administração ou para a alienação de bens imóveis a quem oferecer o maior lance (maior ou igual à avaliação indicada no processo). O aviso deverá ser publicado no prazo mínimo de quinze dias da realização do evento.

As firmas devem ser cadastradas no SICAF (Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores), que tem por finalidade cadastrar e habilitar parcialmente pessoas físicas e jurídicas interessadas em estabelecer contratos com as várias esferas do governo, bem como o segundo acompanhar o desempenho dos fornecimentos contratados.

A seguir, a Comissão seleciona, de acordo com o objeto do processo, o tipo de licitação (exceto para a modalidade concurso) mais adequado às finalidades:

- “Menor preço” - As firmas licitantes, apresentam suas propostas de preço e o critério de seleção da proposta mais vantajosa determina que será vencedora a de menor preço, uma vez atendidas as especificações constantes do Edital. Em caso de empate, a escolha se dará por sorteio, em ato público.

- “Melhor técnica” - este e o próximo são usados para serviços de natureza intelectual (elaboração de projetos, estudos técnicos, fiscalização, supervisão e gerenciamento, consultoria técnica, etc.). As firmas licitantes apresentam inicialmente suas propostas técnicas, as quais são classificadas de

acordo com critérios (de verificação da experiência e capacitação quanto a metodologia, organização, tecnologias e recursos materiais)e pontuações fixados no Edital . Em seguida, as que obtiverem pelo menos a pontuação mínima (ponto de corte) indicada no Edital apresentam suas propostas de preço. É estabelecida, então, uma negociação, iniciando com a licitante melhor classificada, tomando como base o menor preço entre as propostas classificadas.

- “Técnica e preço” - Idem ao anterior, porém, nesse caso, a classificação se faz de acordo com pesos estabelecidos no Edital para as propostas técnica e de preço dos licitantes que passaram “pelo ponto de corte”. As licitantes são classificadas de acordo com a “média ponderada das valorizações de suas propostas técnica e de preço”.

- “Maior lance ou oferta”- usado nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso.

A Comissão, com base na avaliação do objeto do processo acima descrita, prepara o Edital - instrumento convocatório no qual constam:

- O Nr de ordem em série anual, o nome da repartição (e seu setor) interessada, o objeto (de forma resumida)da licitação, a modalidade, o regime da execução, o tipo da licitação, a lei sob a qual a licitação será regida, o local, dia e hora para o recebimento da documentação e proposta(s) e para a abertura dos respectivos envelopes.

- O objeto da licitação perfeitamente identificado/especificado (quando for o caso, as especificações complementares e as normas de execução de obras/serviços poderão ser anexadas ao Edital).

- As condições para participar da licitação (quanto à habilitação, qualificação e regularidade fiscal - envelope Nr 1), os critérios para o julgamento das propostas (envelope no 2 , ou 2 e 3, conforme o caso) , o critério de reajuste (se for o caso) , a forma e apresentação das propostas, as condições de faturamento e pagamento, o prazo de pagamento (não superior a 30 dias), as sanções administrativas, a minuta do contrato (quando for o caso), observações gerais e anexos (projeto básico e/ou executivo, plantas, especificações, etc).

A Comissão, ao receber os envelopes, procede de acordo com as seguintes fases:

- “Habilitação” - a Comissão verifica a situação da documentação de cada licitante, através do material contido no envelope Nr 1, ou do formulário obtido “on line” por acesso ao SICAF, de modo que apenas as licitantes habilitadas passam à próxima fase.

- “Classificação” - a Comissão abre os envelopes Nr 2 (propostas de preço, no caso de “menor preço” ; propostas técnicas, nos casos de “melhor técnica” e “técnica e preço”) e, de acordo com as condições do Edital, classifica/desclassifica as propostas das licitantes. A avaliação da proposta mais vantajosa levará em conta apenas as propostas classificadas, havendo ou não os envelopes Nr 3 (propostas de preço nos casos de “melhor técnica” e “técnica e preço”), caso em que se estabelece o chamado “ponto de corte”.

A Comissão, para cada ato, elabora uma Ata, que é assinada por todos os presentes - membros da comissão e representantes das licitantes - um mapa comparativo e, ao final dos trabalhos, um Parecer com a indicação da licitante vencedora, o respectivo valor da proposta e a justificativa da escolha à luz da Lei 8666/93, encaminhando o processo ao Ordenador da despesa para a homologação (ou não) do referido parecer.

O contrato deve citar os nomes das partes e seus respectivos representantes, o seu objeto, o ato que autorizou sua lavratura, o Nr do processo, a sujeição dos contratantes às normas da Lei 8666/93 e às cláusulas contratuais, e deve ter seu resumo publicado na imprensa oficial. É obrigatório nos casos de tomada de preços, concorrência, e dispensa ou inexigibilidade cujo valor estejam dentro dos limites destas modalidades. Nos demais casos, a Administração pode substituí-los por carta-contrato, nota de empenho de despesas, autorização de compras ou ordem de execução de serviço. No caso específico de compra de material com entrega integral e imediata, independentemente do valor, desde que não resulte em obrigações futuras, pode-se dispensar o termo do contrato.

A execução do contrato deve ser fielmente seguida por ambas as partes, e caberá ao setor requerente acompanhar/fiscalizar o seu cumprimento através de um representante da Administração (dito “fiscal”) especialmente designado para esse fim. A contratada deverá manter um funcionário da firma (dito “preposto”) no local da obra ou serviço, para representá-la na execução do contrato.

A cada medição dos serviços/entrega de material a contratada emitirá nota fiscal, após a medição feita pela fiscalização, sendo esse documento atestado pelo fiscal e visado pela chefia imediata.

Como podemos observar o processo de aquisição de serviços de terceiros é extremamente regulado, porém na área de TI, ainda existiam lacunas nesta aquisição.

Partes destas lacunas estarão sendo “fechadas” com a adoção de algumas das recomendações constantes no próximo item.

2.18 Instrução Normativa Nr 04 - MPOG

Nos últimos anos tem surgido uma demanda muito grande, por parte dos órgãos da Administração Pública, para a contratação de serviços de TI de outras empresas do setor privado. Neste sentido, alguns Órgãos Federais, responsáveis pela gestão, fiscalização e controle da aplicação dos recursos públicos (Tribunal de Contas da União – TCU, Controladoria Geral da União – CGU, Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão – MPOG, por exemplo), iniciaram diversos trabalhos no sentido de acompanhar essa situação e, conforme o caso, regulamentar alguns processos.

À medida que aumentava essa demanda pela contratação de serviços de TI, aumentava, também, a necessidade de uma maior regulamentação neste setor, por conta da verificação crescente de que recursos públicos poderiam estar sendo gastos de forma desnecessária, como consequência da falta de planejamento dos próprios órgãos envolvidos. Além disso, ainda existia a possibilidade do desvio de recursos, tanto por conta da complexidade técnica que envolve todo o processo, quanto pela falta de regulamentação de algumas rotinas.

Dessa forma, surgiu o Acórdão 1558/2003 – do Tribunal de Contas da União (TCU) –, que determinou o cumprimento da Lei número 200/67, por parte dos órgãos da Administração Pública. Tal Lei fala sobre o processo de planejamento na área de informática.

Em agosto de 2006 (Resoluções TCU n.º 193/2006) foi criada a Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (SEFTI), que tem por finalidade fiscalizar

a gestão e o uso de recursos de tecnologia da informação pela Administração Pública Federal.

O Acórdão 1603/2008 – também do Tribunal de Contas da União (TCU) –, recomenda ao MPOG (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão), que os órgãos da Administração Pública façam um bom planejamento estratégico, segundo orientação normativa para implantação e/ou aperfeiçoamento de planejamento estratégico institucional, planejamento estratégico de TI e comitê diretivo de TI, utilizando recursos públicos de acordo com as suas reais necessidades e prioridades dos órgãos públicos.

O alinhamento entre o planejamento de TI e os planos de negócio da organização deve ser uma realidade também no serviço público e, para tanto, deve haver uma negociação bilateral nesse alinhamento estratégico entre a área de TI e a organização.

Fruto do acórdão supracitado, do TCU, a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MPOG), em 12 de novembro de 2010, estabeleceu a Instrução Normativa Nr 04. Segundo essa Instrução Normativa, em todos os órgãos da Administração Pública, deve existir um Comitê Diretivo de TI, que tem a responsabilidade de definir a estratégia geral de TI do seu respectivo órgão, alinhando os investimentos de TI com os objetivos do órgão ou entidade, priorizando projetos a serem atendidos e, assim, evitando desperdícios dos recursos.

Desta forma, o alinhamento com acordos bilaterais facilita e possibilita que tomadas de decisões de investimentos sejam obtidas com mais clareza, reduzindo risco de erros.

A Instrução Normativa 04/2008 SLTI/MPOG, também estabelece três fases na contratação de serviços de TI:

- Planejamento de contratação;
- Seleção de Fornecedores; e
- Gerenciamento do Contrato.

Dentro do planejamento de contratação, deve ser analisada a viabilidade da contratação; o plano de sustentação; a estratégia de contratação; e a análise de riscos.

Por fim, o Termo de Referência ou Projeto Básico será elaborado a partir da conclusão das etapas acima descritas, e deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

Definição do objeto;

Fundamentação da contratação;

Descrição da Solução de Tecnologia de Informação;

Requisitos da solução;

Modelo de prestação de serviços ou de fornecimento de bens;

Elementos para gestão do contrato;

Estimativa de preços;

Adequação orçamentária;

Definições dos critérios de sanções; e

Critérios de seleção do fornecedor.

A fase de Seleção do Fornecedor observará as normas pertinentes, incluindo o disposto na Lei n.º 8.666, de 1993, na Lei n.º 10.520, de 2002, no Decreto n.º 2.271, de 1997, no Decreto n.º 3.555, de 2000, no Decreto n.º 3.931, de 2001, no Decreto n.º 5.450, de 2005 e no Decreto n.º 7.174, de 2010.

Para esta fase, é recomendada a utilização da modalidade Pregão para as contratações de que trata a Instrução Normativa, preferencialmente na forma eletrônica.

Caberá a Área de Tecnologia da Informação, com a participação do Integrante Técnico, durante a fase de Seleção do Fornecedor:

- Analisar as sugestões feitas pelas Áreas de Licitações e Jurídica para o Termo de Referência ou Projeto Básico e demais documentos;
- Apoiar tecnicamente o pregoeiro ou a Comissão de Licitação na resposta aos questionamentos ou às impugnações dos licitantes; e

- Apoiar tecnicamente o pregoeiro ou a Comissão de Licitação na análise e julgamento das propostas e dos recursos apresentados pelos licitantes.

Esta fase se encerrará com a assinatura do contrato e com a nomeação do Gestor do Contrato; do Fiscal Técnico do Contrato; do Fiscal Requisitante do Contrato; e do Fiscal Administrativo do Contrato.

A fase de Gerenciamento do Contrato visa acompanhar e garantir a adequada prestação dos serviços e o fornecimento dos bens que compõem a Solução de Tecnologia da Informação durante todo o período de execução do contrato e compreende as seguintes tarefas:

- Início do contrato, que abrange: a elaboração do Plano de Inserção da contratada e a realização de reunião inicial convocada pelo Gestor do Contrato com a participação dos Fiscais Técnico, Requisitante e Administrativo do Contrato, da contratada e dos demais intervenientes por ele identificados;

- Encaminhamento formal de Ordens de Serviço ou de Fornecimento de Bens pelo Gestor do Contrato ao preposto da contratada, que conterão no mínimo:

a) a definição e a especificação dos serviços a serem realizados ou bens a serem fornecidos;

b) o volume 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.

- Monitoramento da execução, que consiste em:

a) confecção e assinatura do Termo de Recebimento Provisório, a cargo do Fiscal Técnico do Contrato, quando da entrega do objeto resultante de cada Ordem de Serviço ou de Fornecimento de Bens;

b) avaliação da qualidade dos serviços realizados ou dos bens entregues e justificativas, de acordo com os Critérios de Aceitação definidos em contrato, a cargo dos Fiscais Técnico e Requisitante do Contrato;

c) identificação de não conformidade com os termos contratuais, a cargo dos Fiscais Técnico e Requisitante do Contrato;

d) verificação de aderência aos termos contratuais, a cargo do Fiscal Administrativo do Contrato;

e) verificação da manutenção das condições classificatórias referentes à pontuação obtida e à habilitação técnica, a cargo dos Fiscais Administrativo e Técnico do Contrato;

f) encaminhamento das demandas de correção à contratada, a cargo do Gestor do Contrato;

g) encaminhamento de indicação de sanções por parte do Gestor do Contrato para a Área Administrativa;

h) confecção e assinatura do Termo de Recebimento Definitivo para fins de encaminhamento para pagamento, a cargo do Gestor e do Fiscal Requisitante do Contrato;

i) autorização para emissão de nota(s) fiscal(is), a ser(em) encaminhada(s) ao preposto da contratada, a cargo do Gestor do Contrato;

j) verificação das regularidades fiscais, trabalhistas e previdenciárias para fins de pagamento, a cargo do Fiscal Administrativo do Contrato;

k) verificação da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação, a cargo do Fiscal Requisitante do Contrato;

l) verificação de manutenção das condições elencadas no Plano de Sustentação, a cargo dos Fiscais Técnico e Requisitante do Contrato;

m) encaminhamento à Área Administrativa de eventuais pedidos de modificação contratual, a cargo do Gestor do Contrato; e

n) manutenção do Histórico de Gerenciamento do Contrato, contendo registros formais de todas as ocorrências positivas e negativas da execução do contrato, por ordem histórica, a cargo do Gestor do Contrato;

- Transição contratual, quando aplicável, e encerramento do contrato, que deverá observar o Plano de Sustentação.

Outro item que tem uma significativa importância é o da Continuidade de Serviços, que alerta as organizações e/ou entidades aos riscos de vulnerabilidades quando há interrupções desses serviços.

Portanto, o processo de Gestão Contratual, deve obedecer às normativas do MPOG fazendo uso de estratégias inteligentes e de corretas ações e procedimentos de contratação de serviços de TI.

Essas orientações tornaram-se importantes, pois agregam mais controle, transparência e gerenciamento aos processos anteriores, já existentes, e permitem que cada órgão público possa acompanhar, de forma mais próxima e efetiva, todo o ciclo de contratação de serviços de TI.

Facilita, também, aos gestores públicos, na medida em que estes podem utilizar-se de uma quantidade maior de informações sobre todo o processo em questão, estando em condições de inteirar-se muito mais sobre o seu “produto” e, conseqüentemente, exercer efetivamente um maior controle sobre o mesmo.

Ao exercerem um maior controle sobre os processos sob sua responsabilidade, os próprios gestores possibilitam também, tanto aos órgãos responsáveis pelas atividades de fiscalização e controle do governo (TCU, CGU, etc), quanto à própria sociedade, uma maior transparência nesses trabalhos, contribuindo para uma otimização dessas atividades.

No momento em que os gestores começam a observar os ganhos de produtividade e de transparência, toda a organização beneficia-se com estes resultados, que contribuem positivamente para a própria imagem da organização perante o público, perante os seus funcionários, perante o governo, etc.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para a realização do trabalho, foram utilizadas técnicas de investigação bibliográfica, pesquisas de fontes de revistas eletrônicas em sítios da internet relacionadas ao tema, livros de acordo com o tema escolhido, Scielo, biblioteca da Universidade de Brasília e pesquisas em artigos e outros sítios da internet, bem como, a utilização de pesquisa qualitativa.

Foram selecionados livros, revistas, artigos, notas e pesquisas na internet, relacionados ao tema, para que pudessem direcionar o trabalho de elaboração do TCC.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O tipo da pesquisa é qualitativa de acordo com o item pesquisado:

- Livros, revistas eletrônicas e tecnologias:
 - Relevância:
 - 1 – Primária
 - Criadores e seguidores; e
 - Ano da publicação
 - 2 – Secundário
 - Outras publicações;
 - Ano das publicações; e
 - Adequação aos resultados encontrados nos itens primários.
 - Melhores Práticas:
 - 1 – Organismos responsáveis pela orientação;
 - 2 – Ano da publicação; e
 - 3 – Outras.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

Neste caso específico, foram analisadas diversas situações envolvendo empresas da Administração Pública, por intermédio de discussões envolvendo alguns profissionais daquelas empresas, pesquisa em sua documentação institucional (sítios oficiais, planos de gestão, normas internas, documentos oficiais das empresas, etc).

Cabe ressaltar novamente que, apesar de muitas das definições, metodologias e situações apresentadas neste trabalho serem extraídas de empresas públicas, podem ser perfeitamente aplicáveis, também, à Iniciativa privada.

3.3 Métodos e técnicas adotadas

As etapas de pesquisa e sua construção obedeceram à seguinte ordem:

- a) Levantamento dos elementos objetos de pesquisa:

Leitura de livros, revistas e artigos;

Visita à biblioteca pública de Brasília, à biblioteca da Universidade de Brasília (UnB), à biblioteca do Centro Universitário de Brasília (CEUB), à biblioteca do Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB), leitura de material didático da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) e foram encontrados e lidos de forma superficial livros, revistas;

Na internet, a pesquisa e obtenção de revistas eletrônicas, artigos, imagens e outros materiais que puderam acrescentar alguma informação à pesquisa;

Nas melhores práticas foram realizadas pesquisas, nos seus respectivos sítios institucionais, em algumas empresas públicas, tais como a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), o Tribunal de Contas da União (TCU), o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG); bem como a pesquisa, leitura e obtenção de guias de orientação para melhores práticas (também na internet).

b) Seleção qualitativa dos itens encontrados resultando em livros, revistas, artigos, manuais, orientações e sítios da internet, bem como inúmeros outros materiais de leitura e pesquisa (como, por exemplo, organogramas, mapas conceituais, diagramas, infográficos, entre outros).

c) Leitura detalhada dos itens selecionados:

Extraindo os conteúdos e observações que forem referenciadas nos resultados obtidos.

Esses elementos analisados e que contribuíram para os resultados obtidos foram relacionados nas referências utilizadas no item 2.0.

d) Organização e descrição dos conteúdos relevantes

Após análise e integração racional dos conteúdos extraídos da leitura detalhada, aqueles assuntos foram organizados de forma a compor os tópicos que iriam estruturar os resultados obtidos.

Tais conteúdos foram apresentados e discutidos com o orientador, com o co-orientador e com alguns outros profissionais que atuam com estes conteúdos no seu ambiente profissional.

Após essas discussões foi elaborado o item – RESULTADOS E DISCUSSÃO.

e) Elaboração das conclusões e recomendações

Em função dos resultados obtidos da pesquisa e das discussões, foi elaborado o item final – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a realização da pesquisa bibliográfica e o levantamento de todo o referencial teórico relevante para este trabalho, algumas das informações contidas naquele mesmo referencial, foram analisadas, discutidas e, por fim, trazidas para este fórum para comporem o cabedal de informações que servirão de subsídio para a confecção da conclusão deste.

Inicialmente, foram apresentados conceitos sobre a tecnologia da informação e sua utilização nas organizações. Tais conceitos tendem a ser cada vez mais aprimorados, particularmente por conta da própria dinâmica do tema, e obrigarão às organizações a buscarem a constante melhoria dos seus processos, por conta desta evolução natural da TI – e que impactará todas as outras áreas dessas organizações.

A já citada melhoria nos métodos de gerenciamento de projetos, por conta, inclusive, do surgimento dos modernos sistemas computacionais, vem demandando a necessidade da utilização de novas metodologias associadas a este supracitado gerenciamento. Por conta dessas novas metodologias aplicadas, o próprio gerenciamento de projetos obrigará-se a utilizar técnicas de planejamento e controle cada vez mais modernas, inovadoras e dinâmicas.

Além disso, inúmeras outras metodologias inovadoras, algumas delas nem abrangidas no nosso referencial teórico, utilizam como “metodologia parceira” o gerenciamento de projetos, potencializando o grau de complexidade da sua utilização, pois caberá ao gestor de todo o processo analisar toda e qualquer mudança/ evolução em algum(ns) do(s) processo(s) envolvidos e tomar as medidas cabíveis para “acertar o rumo” de todo o processo, diante dessas mudanças.

Um dos mecanismos mais eficazes para auxiliar nesta nova “mudança de rumo” são os indicadores: sabendo o foco de atuação e onde estão localizadas as demandas por mudança, a tomada de decisão quanto a ações estratégicas, táticas e operacionais são mais assertivas, o que dará a empresa uma melhor competitividade e fará com que ela atenda às necessidades e expectativas de seus clientes.

Para o acompanhamento dessas ações determinadas, os indicadores são uma excelente ferramenta, pois refletem a realidade empresarial. Dessa forma, caso ocorra alguma dificuldade durante a realização das ações, o gestor poderá visualizar as conseqüências, e com isso estabelecer mudanças.

Por todas essas características descritas acima, a utilização de indicadores pelas organizações permite a evolução das suas atividades gerenciais e de controle, bem como a execução efetiva de outras metodologias descritas ao longo deste trabalho.

Ainda sobre as necessidades de mudanças e evolução dentro das organizações, foi apresentado que os processos organizacionais necessitam ser verificados através de auditorias externas independentes.

E que a adoção das normas ISO, nesse aspecto anteriormente citado, é vantajosa para as organizações uma vez que lhes confere maior controle, monitoramento, produtividade e credibilidade - elementos facilmente identificáveis pelos clientes -, aumentando a sua competitividade nos mercados nacional e internacional. Mesmo no caso das organizações públicas, a adoção dessas normas reveste-se de grande importância no atual contexto e contribui para uma maior qualidade e confiabilidade nos serviços oferecidos à população, bem como transmite uma maior credibilidade a esta mesma clientela.

Foram apresentadas, como destaque, duas normas ISO: a ISO/IEC 17799, que trata especificamente sobre a Segurança da Informação; e a ISO/IEC 20000, que foi a primeira norma internacional para IT Service Management (Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação - TI). Ambas as normas revestem-se de enorme importância, pois tratam de assunto sensível às organizações: segurança das informações e TI. Basta, para tanto, lembrar dos acontecimentos recentes, envolvendo a invasão de sítios do Governo Federal por *hackers* e que, apesar de ter sido negado o vazamento de qualquer informação (sigilosa ou não) dos sítios “invadidos”, permite uma fácil visualização da problemática que todas as organizações convivem junto aos ambientes que envolvem a TI.

Como estas normas aplicam-se à segurança da informação e às boas práticas na gestão de serviços de TI, suas aplicações são importantes para qualquer organização que trabalhe, hoje, com sistemas de informação, internet, banco de

dados e outras ferramentas tecnológicas (situação que abrange praticamente a totalidade dos órgãos públicos).

Desde a sua criação, a metodologia BSC tem sido utilizada por milhares de organizações do setor privado, setor público e ONG's de todo o mundo, sendo considerada como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

Uma aplicação direta é a melhoria da gestão das organizações públicas, partindo do pressuposto que outras metodologias, aqui apresentadas neste trabalho ou não, serão aplicadas simultaneamente (indicadores e normas ISO, por exemplo) com o BSC, permitindo um aprimoramento enorme nos processos internos das áreas onde for aplicada.

Da mesma forma, o modelo ITIL tenta solucionar muitos dos problemas existentes na área de TI e busca soluções práticas nessa área, inicialmente focado no serviço público, mas hoje já adotado em todo o tipo de organização, demonstrando a sua importância e contribuição no contexto da gestão da TI. Neste cenário pôde-se demonstrar a sua importância e contribuição para o trabalho em questão, e a necessidade das organizações públicas brasileira também conhecerem e aplicarem este modelo.

Analisando o aspecto da utilização do CobiT, modelo de referência para a gestão da TI, incluindo sumário executivo, framework, controle de objetivos, mapas de auditoria, ferramentas para a sua implementação e, principalmente, um guia com técnicas de gerenciamento, observou-se o grande impacto positivo para qualquer organização que o adote. O ideal é que o seja, também, em conjunto com outras metodologias.

A otimização dos investimentos de TI, a melhora do retorno sobre o investimento (ROI), o fornecimento de métricas para avaliação de performance (KPI) , de resultados (KGI) e do nível de maturidade (modelo de maturidade), são umas das diversas melhorias conseguidas na adoção desta metodologia pelas organizações.

Também a exemplo do ITIL, o CobiT é mais uma metodologia que agrega valor às organizações no aspecto da gestão de sua TI e dos processos que orbitam todas as atividades correlacionadas, contribuindo para um melhor gerenciamento desses processos.

Na parte relativa à Governança de TI - que se constitui num conjunto de práticas, padrões e relacionamentos estruturados, assumidos por executivos, gestores, técnicos e usuários de TI de uma organização, com a finalidade de garantir controles efetivos, ampliar os processos de segurança, minimizar os riscos, ampliar o desempenho, otimizar a aplicação de recursos, reduzir os custos, suportar as melhores decisões e conseqüentemente alinhar TI aos negócios – pôde-se observar que a sua aplicação a uma empresa ou organização, não pode ser garantia de sucesso para outra empresa.

Isso tudo por conta de que a implementação efetiva da Governança de TI só é possível com o desenvolvimento de um framework (modelo) organizacional específico para aquela empresa/organização.

Em sua aplicação deve haver a utilização - em conjunto - das melhores práticas existentes no mercado, como o BSC, PMBOK, CobiT, ITIL, CMMI e ISO 17.799, de onde devem ser extraídos os pontos que atinjam os objetivos do programa de Governança, levando em consideração, inclusive, os aspectos culturais e estruturais da empresa ou organização, devido à mudança de paradigmas existentes.

Mais uma vez, vê-se que o enorme desafio da Governança de TI será o de promover as mudanças necessárias na organização, para que haja um processo que funcione em equilíbrio, proporcionando aos seus usuários e a toda a empresa, estratégias com garantia de sucesso ao negócio.

O conhecimento e a aplicação das melhores práticas em gerência de projetos, compiladas na forma de um guia (Guia PMBOK), é um aspecto fundamental para a sua própria sobrevivência, haja visto que na atualidade tudo o que falamos sobre gestão refere-se à **projetos**.

Quando o foco é a área pública, a importância é a mesma (senão até maior), particularmente nos aspectos relacionados à contratação de serviços de terceiros, prazos de conclusão, custos e recursos envolvidos, e resultados alcançados. Principalmente se levarmos em conta que hoje a cobrança da sociedade sobre o desempenho dos gestores públicos é enorme.

Maus resultados na gestão pública, apesar de ocorrerem com grande incidência, estão sendo cada vez menos tolerados e são objetos de um maior controle por parte dos agentes públicos responsáveis por esta atividade.

Estes mesmos agentes (Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União, por exemplo) incentivam o estudo e a utilização destas metodologias nos órgãos da administração pública que, quando corretamente aplicados, minimizam os riscos de eventuais problemas nessas áreas.

De nada adiantaria a aplicação de todas as modernas metodologias aqui apresentadas, se não existirem pessoas imbuídas de uma habilidade já comentada neste trabalho – a liderança.

Também é importante, nas organizações públicas, o incentivo a este tipo de comportamento e ao surgimento desses líderes, tanto por intermédio de treinamentos, programas de capacitação e outras ferramentas disponíveis, quanto pela busca de pessoas já possuidoras deste perfil.

Prosseguindo neste mesmo raciocínio, o Chief Information Officer - CIO (Diretor de Informação) é o cargo do responsável da área de TI (Tecnologia de Informação) de uma empresa e, com o crescimento das áreas de TI dentro das empresas, tornar-se-á um membro importante do quadro de executivos da organização. Tal importância decorrerá, principalmente, em virtude da própria importância da área de TI no cenário das organizações e das decisões que envolvem esta área.

No tocante aos serviços de TI, apesar de muitos gestores públicos discordarem sobre a necessidade da maior ou da menor utilização da sua terceirização na administração pública, é certo que na atualidade, por conta da grande especialização nesta área da TI, é praticamente impossível não depender deste modelo de trabalho.

Em vista disso, também se reveste de grande importância o conhecimento sobre seus aspectos particulares, seus processos e sua administração, para contribuir com sua efetiva gestão toda vez que for necessária a sua utilização.

E, nesse aspecto, a sua utilização, na área pública, da Lei 8.666 nos aspectos relacionados a contratos, reveste-se de extrema utilidade e deve ser, também, do conhecimento daqueles que realizarão a contratação de terceiros para a prestação de serviços de TI.

Assunto correlacionado e intimamente ligado aos anteriores (particularmente terceirização e contratos), o gerenciamento de níveis de serviços mantém e melhora a qualidade dos serviços através de um ciclo constante de acordos, monitoramento,

relatórios das realizações e medidas para erradicar serviços de má qualidade, permitindo determinar e monitorar os níveis de serviços que habitam as funções críticas do negócio. Elaborado com base na necessidade e expectativa do cliente e nas condições de execução dos serviços pela contratada, os indicadores e os níveis de qualidade também devem ser definidos de forma a serem bem entendidos por ambos os lados, ou seja, entre contratante e contratado.

Da mesma forma que outras metodologias, aqui já apresentadas, a utilização efetiva dos SLA depende muito da aplicação simultânea de outras metodologias (ITIL, por exemplo) e caracteriza bem a complexidade da gestão na atualidade: o profissional desta área (administrador) deve saber utilizar diversas ferramentas de gestão, saber extrair delas o melhor para sua atividade e saber, também, aplicá-las em conjunto com outras, buscando uma sinergia administrativa, atingindo, desta forma, os melhores resultados possíveis.

Como já foi explicado anteriormente, alguns Órgãos Federais, responsáveis pela gestão, fiscalização e controle da aplicação dos recursos públicos (Tribunal de Contas da União – TCU, Controladoria Geral da União – CGU, Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão – MPOG, por exemplo), iniciaram diversos trabalhos no sentido de acompanhar a crescente contratação de serviços de TI, pelos órgãos da Administração Pública, de outras empresas do setor privado.

Foi apresentado, também, que à medida que aumentava essa demanda pela contratação de serviços de TI, aumentava, também, a necessidade de uma maior regulamentação neste setor, por conta da verificação crescente de que recursos públicos poderiam estar sendo gastos de forma desnecessária, como consequência da falta de planejamento dos próprios órgãos envolvidos.

Além disso, ainda existia a possibilidade do desvio de recursos, tanto por conta da complexidade técnica que envolve todo o processo, quanto pela falta de regulamentação de algumas rotinas envolvidas no processo.

Nesse contexto, e como consequência de muito do que foi estudado neste trabalho, percebeu-se que o alinhamento entre o planejamento de TI e os planos de negócio da organização deve ser uma realidade também no serviço público e, para tanto, deve haver uma negociação bilateral nesse alinhamento estratégico entre a área de TI e a organização.

Em decorrência de acórdão do TCU, a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MPOG), estabeleceu a Instrução Normativa Nr 04 - já mencionados no trabalho. Segundo essa Instrução Normativa (IN), em todos os órgãos da Administração Pública, deve existir um Comitê Diretivo de TI, que tem a responsabilidade de definir a estratégia geral de TI do seu respectivo órgão, alinhando os investimentos de TI com os objetivos do órgão ou entidade, priorizando projetos a serem atendidos e, assim, evitando desperdícios dos recursos.

Desta forma, caso as organizações sigam o que é previsto pela IN, o alinhamento com acordos bilaterais facilita e possibilita que tomadas de decisões de investimentos sejam obtidas com mais clareza, reduzindo risco de erros, acarretando em otimização dos processos internos de toda a organização.

Outro item que tem uma significativa importância é o da continuidade de serviços, que alerta as organizações e/ou entidades aos riscos de vulnerabilidades quando há interrupções desses serviços.

Portanto, caso as organizações sigam o processo de Gestão Contratual, obedecendo às normativas previstas pelo MPOG e fazendo uso de estratégias inteligentes, corretas ações e procedimentos de contratação de serviços de TI, conseguirão agregar um maior controle, transparência e gerenciamento aos processos anteriores, já existentes, e permitirão que cada órgão público possa acompanhar, de forma mais próxima e efetiva, todo o ciclo de contratação de serviços de TI.

Os gestores públicos poderão utilizar-se de uma quantidade maior de informações sobre todo o processo em questão, estando em condições de inteirar-se muito mais sobre o seu “produto” e, conseqüentemente, exercer efetivamente um maior controle sobre o mesmo.

Tal controle sobre os processos sob sua responsabilidade, possibilitará, tanto aos gestores, quanto aos órgãos responsáveis pelas atividades de fiscalização e controle do governo (TCU, CGU, etc), e à própria sociedade, uma maior transparência nesses trabalhos, contribuindo para uma otimização dessas atividades.

No momento em que os gestores públicos começam a observar os ganhos de produtividade e de transparência, em decorrência da utilização dessas melhores práticas, particularmente na realização da contratação de serviços de tecnologia da informação (TI), proporcionando-lhes benefícios em todas as áreas da organização, esta se beneficia com estes resultados, que contribuem positivamente para a própria imagem da organização perante o público, perante os seus funcionários, perante o governo, etc.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em termos de órgãos da Administração Pública, os processos de compra e aquisições já existentes para este setor são extremamente regulados, como podemos verificar na apresentação da Lei 8.666, apresentada neste trabalho.

O grande problema, porém, não era apenas esta maior ou menor regulamentação, mas sim um patente “descolamento” entre as necessidades de compra e aquisição de materiais e/ou serviços na área de TI e o próprio Planejamento Estratégico das Organizações em questão.

Ou seja, muitas vezes foi verificado – particularmente pelos órgãos de controle externo – que muitas dessas aquisições na área de TI eram realizadas sem nenhum tipo de planejamento, sem nenhum tipo de continuidade, sem nenhuma necessidade, ou seja, acarretando num provável desperdício de recursos para toda a administração pública.

Além desse provável desperdício, verificou-se também que, mesmo nos casos em que se fez necessário determinadas aquisições e/ou serviços, o seu acompanhamento de gastos era deficitário e carecia de controle, por parte dos gestores, o que poderia acarretar, também, num desperdício de recursos.

Acrescente-se a tudo isso, a complexidade inerente da própria origem do tipo de produto/serviço, que, pelo próprio aspecto relacionado à Tecnologia, por si próprio já carrega um elevado grau de complexidade na sua essência.

Quando esta complexidade é transportada para um Contrato, ou para um Edital de contratação, muitas vezes é ampliada mais ainda, dificultando enormemente a vida dos gestores.

Somam-se a todas estas argumentações, o fato dos próprios gestores envolvidos no processo de aquisição, muitas vezes nem serem especialistas da área de TI, o que também dificulta sobremaneira todo o processo de gerenciamento e acompanhamento da contratação.

Do estudo de algumas das modernas metodologias, verificou-se que em todas elas, ou pelo menos na sua grande maioria, existem alguns fatores que, aliados entre si,

podem contribuir de forma mais efetiva para o aprimoramento do processo existente: planejamento efetivo e abrangente de todo o processo, documentação das fases, informações precisas e também abrangentes acerca de todo o processo, medição e mapeamento dos processos, e controle de todas as fases do mesmo, entre outras.

A utilização destas metodologias, aliadas às práticas de controle previstas na legislação (a própria Lei 8.666), já proporcionariam uma excelente ajuda na melhoria dos processos que envolvem a contratação de serviços de TI.

Com o objetivo de “minimizar” mais ainda a possibilidade de ocorrerem fracassos, erros ou desperdícios, neste tipo de contratação, os órgãos da Administração Pública iniciaram a adoção, também, das Instruções Normativas do MPOG, sobre as melhores práticas para a contratação de serviços de TI.

Como tais normas foram “impostas” pelo Governo, devendo ser cumpridas com obrigatoriedade, num primeiro momento, as organizações não se preocuparam em alinhar todo o seu planejamento de TI com o seu próprio planejamento estratégico, mas apenas adequaram-se ao modelo proposto pela Administração Federal.

Posteriormente, com o acúmulo de bons resultados oriundos deste melhor planejamento nas aquisições, as organizações começaram a enxergar esses benefícios no seu planejamento organizacional.

A sinergia alcançada, com a utilização simultânea de todas, ou de boa parte, das metodologias apresentadas neste trabalho, contribuirá em muito com os trabalhos das organizações que estiverem envolvidas neste processo, facilitando o processo de aquisição, gestão e implementação dos serviços de tecnologia da informação (TI) e contribuindo para o bom andamento das demais atividades desenvolvidas pelos diversos órgãos da administração pública.

Desta forma, um dos objetivos específicos foi alcançado, na medida em que foram apresentados aspectos sobre a implementação do Gerenciamento de Projetos de TI, nas organizações.

É claro que ainda existem muitas organizações públicas que nem iniciaram o processo descrito acima, utilizando-se das práticas narradas nas metodologias, mas, em algum momento do seu futuro próximo, irão deparar-se com a necessidade de aplicar algumas delas (ou todas...) e terão, também, a imposição natural de

implementar algumas mudanças, com o intuito de melhorar os seus níveis de trabalho.

Analisando os textos já apresentados neste trabalho, observando algumas idéias contidas em sites e na literatura – ambos assinalados na referência –, bem como após a leitura de algumas das normas e legislações – também assinalados na referência –, e as próprias discussões realizadas no tópico anterior, podemos concluir que o Gerenciamento de Projetos hoje, é uma prática extremamente necessária nas organizações, principalmente por se tratar de uma área crítica para a grande maioria das empresas e governos de todo o mundo.

Ainda prosseguindo neste raciocínio, pode-se afirmar que a Tecnologia da Informação (TI) e a própria contratação de serviços de tecnologia da informação, também são áreas e práticas extremamente importantes para as organizações.

Este último, ou seja, a contratação de serviços de tecnologia da informação (particularmente por parte dos órgãos da administração pública) caracteriza-se por ser uma realidade necessária – e, em muitos casos, pode caracterizar-se como sendo a única possibilidade – e extremamente importante de ser acompanhada e gerenciada da melhor forma possível.

Esta discussão possibilitou o atendimento de um dos objetivos específicos, na medida em que foram verificados alguns aspectos sobre a contratação de serviços de TI, nas organizações públicas.

Ainda sobre o assunto, os gestores responsáveis por estas atividades devem valer-se das melhores metodologias disponíveis no mercado (muitas delas apresentadas neste trabalho), com o objetivo de obter o sucesso planejado no gerenciamento de projetos de TI.

Neste sentido, e para facilitar o entendimento dessa necessidade, foram apresentadas algumas das metodologias que possibilitam o aprimoramento das técnicas de administração utilizadas pelas organizações contemporâneas.

Desta forma, outro objetivo específico foi alcançado, na medida em que foram identificadas a utilização de metodologias modernas que facilitam a implementação desse gerenciamento de projetos de TI.

As técnicas supracitadas, aliadas à legislação existente - e que vem sofrendo inúmeras modificações e atualizações -, podem proporcionar aos órgãos da Administração Pública um ganho real em gestão, conhecimento e produtividade.

Dentro deste contexto e com o enfoque da área da administração, a Tecnologia da Informação necessita de uma maior atenção, particularmente quando se trata da contratação de serviços relacionados às suas atividades.

Nesse aspecto, foram levantadas algumas informações sobre o assunto, dando conta de que os órgãos da Administração Pública ainda carecem de melhores práticas para a contratação desses serviços de TI.

Estas informações, posteriormente discutidas no item anterior deste trabalho, caracterizam que um dos objetivos específicos foi alcançado, na medida em que foram levantadas práticas atuais para as organizações realizarem a terceirização de serviços de TI.

Apesar disso, e em contraponto à afirmativa do parágrafo anterior, também foi apresentado que este cenário está mudando, por conta da implantação de novas metodologias relacionadas à qualidade, à gestão, à própria tecnologia da informação, ao gerenciamento de projetos - entre outros apresentados neste trabalho -, bem como pelo próprio esforço de alguns Órgãos da Administração na regulamentação de formas mais efetivas de gestão, controle e acompanhamento dessas contratações.

Foram apresentadas, também, algumas propostas de utilização de Instruções Normativas, emanadas por órgãos do próprio governo, em benefício das organizações que forem realizar contratações na área da TI, supondo-se que irão realizar os procedimentos previstos naquelas normas, e que dessa forma poderão obter o sucesso planejado inicialmente.

Com este levantamento de normas e orientações gerais do Governo quanto às contratações de serviços de TI pelos Órgãos Públicos, mais um objetivo específico foi atingido.

Por fim, e para concluir, no momento em que os gestores públicos começam a observar os ganhos de produtividade e de transparência, em decorrência da utilização dessas melhores práticas (particularmente na contratação de serviços de TI), irão aplicar cada vez mais essas metodologias (e outras que forem surgindo) em

suas organizações, proporcionando-lhes benefícios em todas as suas áreas, que se beneficiarão com estes resultados, e que contribuirão positivamente para a própria imagem da organização perante todos os envolvidos nos seus processos (o público, os seus funcionários, o governo, etc).

Tal conclusão é coerente com o objetivo proposto para este trabalho, caracterizando que o mesmo foi alcançado, na medida em que foram apresentadas as melhores práticas para uma organização pública realizar a contratação de serviços de tecnologia da informação (TI), proporcionando-lhes benefícios nas suas áreas estratégicas, gerenciais e operacionais.

É importante ressaltar que nenhuma recomendação ou metodologia é para sempre, ou seja, tudo o que foi apresentado neste trabalho deve ser objeto de constantes mudanças e melhorias, objetivando o aprimoramento cíclico de todo o processo de contratação e permitindo que os órgãos da Administração Pública estejam sempre atualizados com o que existe de mais moderno e atualizado em processos de gerenciamento.

REFERÊNCIAS

ANATEL. **Indicadores de Qualidade no Atendimento**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalPaginaEspecial.do?acao=&codItemCanal=1386&codigoVisao=4&nomeVisao=Cidadão&nomeCanal=Informações e consultas&nomeltemCanal=Indicadores de Atendimento>>. Acesso em: 18 jul 2011.

ANATEL. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalNivelDois.do?acao=&codItemCanal=757&codigoVisao=5&nomeVisao=Informações Técnicas&nomeCanal=Interação com a Sociedade&nomeltemCanal=Licitações>>. Acesso em: 18 jul. 2011.

CRUZ, LUCIANO B., PEDROZO, EUGENIO A. Artigo - **Inovação Tecnológica e Vantagem Competitiva no Setor de Telefonia Móvel Brasileiro: Estudos de Caso em Filiais no Rio Grande do Sul**. RAC-e (revista eletrônica), disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac-e>>. Rac. Eletrônica v.2 n.1, art 1, p. 1 – 19. Jan/Abril 2008. Acesso em: 29/03/2011

ESCOLA POLITÉCNICA DA USP. **Governança em Tecnologia da Informação: Como agregar valor aos negócios?**. Disponível em: <<http://www.larc.usp.br/pt-br/content/governan%C3%A7-em-tecnologia-da-informa%C3%A7%C3%A3o-como-agregar-valor-aos-neg%C3%B3cios>>. Acesso em: 22/04/2011

FACCIONI FILHO, M. **História e conceitos de gerenciamento de projetos**. Palhoça: Unisul Virtual, 2009.

FERNANDES, AGNALDO A., ABREU, VLADIMIR F. **Implantando a Governança de TI – da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços**. Primeira Edição. Editora Brasport, 2006.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Governança de Tecnologia da Informação: Estrutura e práticas**. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/2583>>. Acesso em: 08/04/2011

GRAEML, ALEXANDRE REIS. **Sistemas de Informação: o alinhamento da estratégia de TI com estratégia corporativa**. São Paulo: Atlas, 2000

JURAN JM, GRYNA FM. **Juran's Quality Control Handbook**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988

KOSCIANSKI A, SOARES MS. **Qualidade de software: aprenda as metodologias e técnicas mais modernas para o desenvolvimento de software**. Novatec: Atlas, 2007

MAGALHÃES, IVAN L., **Governança de TI – Tecnologia da Informação**. Segunda Edição. Editora Novatec, 2007.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO (MPOG) – NÚCLEO DE CONTRATAÇÕES DE TI. **ATUALIZAÇÃO DO GUIA PRÁTICO PARA CONTRATAÇÃO DE SOLUÇÕES DE TI**, disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/sisp-conteudo/nucleo-de-contratacoes-de-ti/projetos/atualizacao-do-guia-de-contratacao-de-solucoes-de-ti>>. Acesso em: 29/06/2011

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO (MPOG) – NÚCLEO DE CONTRATAÇÕES DE TI. **MODELO DE CONTRATAÇÃO DE SOLUÇÕES DE TI. V - 2.0**, disponível em: <<http://arquivo.governoeletronico.gov.br/mcti/index.htm>>. Acesso em: 29/06/2011

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (MPOG). **Planejamento, Orçamento e Administração – SPOA**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/link_secretaria.asp?cod=5725&cat=227&sec=24&sub=>>. Acesso em: 16 jul. 2011.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO (MPOG). **PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – PDTI 2009**, disponível em: <www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivos/siti/2011/jan/110129_PD_TI_MP.pdf>. Acesso em: 29/03/2011

RAE ELETRÔNICA. **Adotando a Tecnologia da Informação: Análise de Implementação de Sistemas de “Groupware”**. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1630&Secao=INFORMA%C3%87%C3%83O&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>> . Acesso em: 25/05/2011

REZENDE, DENIS ALCIDES. **Evolução da tecnologia da informação nos últimos 45 anos**. Revista FAE BUSINESS, n. 4, dez 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n4_dezembro_2002/tecnologia2_evolucao_da_informacao_nos_ultimos.pdf> . Acesso em: 17/04/2011

REZENDE, DENIS ALCIDES. **Planejamento de Sistemas de Informação e Informática**. São Paulo: Atlas, 2003.

SÍTIO OFICIAL DO PROGRAMA DE GOVERNO ELETRÔNICO BRASILEIRO. **eGOV**. Disponível em: < <http://www.governoeletronico.gov.br/>>. Acesso em: 15/06/2011

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Gestão de Processos**. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/gestao_processos_tra_b>. Acesso em: 15 jul 2011

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Mapa Estratégico**. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento_gestao/mapa/Mapa_Estrat%C3%A9gico.pdf>. Acesso em: 15 jul 2011.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Planejamento Estratégico do TCU**. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento_gestao/planejamento_2011/index.html>. Acesso em: 15 jul.2011.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **PLANO ESTRATÉGICO**. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento_gestao/planejamento_2011/pet.pdf>. Acesso em: 15 jul.2011

ANEXOS

Anexo A – INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 04, de 12 de novembro de 2010.

Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal.

A SECRETÁRIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, no uso de suas atribuições que lhe confere o Decreto nº 7.063, de 13 de janeiro de 2010, e tendo em vista o disposto na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, na Lei nº 10.520, de 17 de junho de 2002, no Decreto nº 1.048, de 21 de janeiro de 1994, no Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997, no Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000, no Decreto nº 3.931, de 19 de setembro de 2001, no Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, e no Decreto nº 7.174, de 12 de maio de 2010, resolve:

Art. 1º As contratações de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática - SISP serão disciplinadas por esta Instrução Normativa.

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 2º Para fins desta Instrução Normativa, considera-se:

I - Área Requisitante da Solução: unidade do órgão ou entidade que demande a contratação de uma Solução de Tecnologia da Informação;

II - Área de Tecnologia da Informação: unidade setorial ou seccional do SISP, bem como área correlata, responsável por gerir a Tecnologia da Informação do órgão ou entidade;

III - Equipe de Planejamento da Contratação: equipe envolvida no planejamento da contratação, composta por:

a) Integrante Técnico: servidor representante da Área de Tecnologia da Informação, indicado pela autoridade competente dessa área;

b) Integrante Administrativo: servidor representante da Área Administrativa, indicado pela autoridade competente dessa área;

c) Integrante Requisitante: servidor representante da Área Requisitante da Solução, indicado pela autoridade competente dessa área;

IV - Gestor do Contrato: servidor com atribuições gerenciais, técnicas e operacionais relacionadas ao processo de gestão do contrato, indicado por autoridade competente;

- V - Fiscal Técnico do Contrato: servidor representante da Área de Tecnologia da Informação, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar tecnicamente o contrato;
- VI - Fiscal Administrativo do Contrato: servidor representante da Área Administrativa, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar o contrato quanto aos aspectos administrativos;
- VII - Fiscal Requisitante do Contrato: servidor 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;
- VIII - Preposto: funcionário 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;
- IX - Solução de Tecnologia da Informação: conjunto de bens e serviços de Tecnologia da Informação e automação que se integram para o alcance dos resultados pretendidos com a contratação;
- X - Requisitos: conjunto de especificações necessárias para definir a Solução de Tecnologia da Informação a ser contratada;
- XI - Documento de Oficialização da Demanda: documento que contém o detalhamento da necessidade da Área Requisitante da Solução a ser atendida pela contratação;
- XII - Análise de Viabilidade da Contratação: documento que demonstra a viabilidade técnica e econômica da contratação;
- XIII - Plano de Sustentação: documento que contém as informações necessárias para garantir a continuidade do negócio durante e após a implantação da Solução de Tecnologia da Informação, bem como após o encerramento do contrato;
- XIV - Estratégia da Contratação: documento contendo a definição de critérios técnicos, obrigações contratuais, responsabilidades e definições de como os recursos humanos e financeiros serão alocados para atingir o objetivo da contratação;
- XV - Análise de Riscos: documento que contém a descrição, a análise e o tratamento dos riscos e ameaças que possam vir a comprometer o sucesso em todas as fases da contratação;
- XVI - Plano de Inserção: documento que prevê as atividades de alocação de recursos necessários para a contratada iniciar o fornecimento da Solução de Tecnologia da Informação;
- XVII - Ordem de Serviço ou de Fornecimento de Bens: documento utilizado para solicitar à contratada a prestação de serviço ou fornecimento de bens relativos ao objeto do contrato;
- XVIII - Termo de Recebimento Provisório: declaração formal de que os serviços foram prestados ou os bens foram entregues, para posterior análise das conformidades de qualidade baseadas nos Critérios de Aceitação;
- XIX - Termo de Recebimento Definitivo: declaração formal de que os serviços prestados ou bens fornecidos atendem aos requisitos estabelecidos no contrato;
- XX - Critérios de Aceitação: parâmetros objetivos e mensuráveis utilizados para verificar se um bem ou serviço recebido está em conformidade com os requisitos especificados;
- XXI - Gestão: conjunto de atividades superiores de planejamento, coordenação, supervisão e controle, relativas às Soluções de Tecnologia da Informação que visam garantir o atendimento dos objetivos do órgão

ou entidade; e

XXII - Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI: instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período.

Art. 3º Em consonância com o art. 4º do Decreto nº 1.048, de 1994, o órgão central do SISP elaborará, em conjunto com os órgãos setoriais e seccionais do SISP, a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação - EGTI para a Administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal, revisada e publicada anualmente, para servir de subsídio à elaboração dos PDTI pelos órgãos e entidades integrantes do SISP.

Art. 4º As contratações de que trata esta Instrução Normativa deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o PDTI, alinhado ao planejamento estratégico do órgão ou entidade.

Parágrafo único. Inexistindo o planejamento estratégico formalmente documentado, será utilizado o documento existente no órgão ou entidade, a exemplo do Plano Plurianual ou instrumento equivalente, registrando no PDTI a ausência do planejamento estratégico do órgão ou entidade e indicando os documentos utilizados.

Art. 5º Não poderão ser objeto de contratação:

I - mais de uma Solução de Tecnologia da Informação em um único contrato; e

II - gestão de processos de Tecnologia da Informação, incluindo gestão de segurança da informação.

Parágrafo único. O suporte técnico aos processos de planejamento e avaliação da qualidade das Soluções de Tecnologia da Informação poderá ser objeto de contratação, desde que sob supervisão exclusiva de servidores do órgão ou entidade.

Art. 6º Nos casos em que a avaliação, mensuração ou fiscalização da Solução de Tecnologia da Informação seja objeto de contratação, a contratada que provê a Solução de Tecnologia da Informação não poderá ser a mesma que a avalia, mensura ou fiscaliza.

Art. 7º É vedado:

I - estabelecer vínculo de subordinação com funcionários da contratada;

II - prever em edital a remuneração dos funcionários da contratada;

III - indicar pessoas para compor o quadro funcional da contratada;

IV - demandar ao preposto que os funcionários da contratada executem tarefas fora do escopo do objeto da contratação;

V - reembolsar despesas com transporte, hospedagem e outros custos operacionais, que devem ser de exclusiva responsabilidade da contratada;

VI - prever em edital exigências que constituam intervenção indevida da Administração na gestão interna dos fornecedores; e

VII - prever em edital exigência que os fornecedores apresentem, em seus quadros, funcionários capacitados ou certificados para o fornecimento da Solução, antes da contratação.

CAPÍTULO II

DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

Art. 8º As contratações de Soluções de Tecnologia da Informação deverão seguir três fases:

- I - Planejamento da Contratação;
- II - Seleção do Fornecedor; e
- III - Gerenciamento do Contrato.

SEÇÃO I

PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

Art. 9º A fase de Planejamento da Contratação terá início com o recebimento pela Área de Tecnologia da Informação do Documento de Oficialização da Demanda, a cargo da Área Requisitante da Solução, que conterà no mínimo:

- I - necessidade da contratação, considerando os objetivos estratégicos e as necessidades corporativas da instituição, bem como o seu alinhamento ao PDTI;
- II - explicitação da motivação e demonstrativo de resultados a serem alcançados com a contratação da Solução de Tecnologia da Informação;
- III - indicação da fonte dos recursos para a contratação; e
- IV - indicação do Integrante Requisitante para composição da Equipe de Planejamento da Contratação.

§ 1º Após o recebimento do Documento de Oficialização da Demanda, a Área de Tecnologia da Informação indicará o Integrante Técnico para composição da Equipe de Planejamento da Contratação.

§ 2º O Documento de Oficialização da Demanda será encaminhado à autoridade competente da Área Administrativa, que deverá:

- I - decidir motivadamente sobre o prosseguimento da contratação;
- II - indicar o Integrante Administrativo para composição da Equipe de Planejamento da Contratação, quando da continuidade da contratação; e
- III - instituir a Equipe de Planejamento da Contratação, conforme exposto no art. 2º, inciso III.

§ 3º A Equipe de Planejamento da Contratação deverá acompanhar e apoiar, no que for determinado pelas áreas responsáveis, todas as atividades presentes nas fases de Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor.

Art. 10. A fase de Planejamento da Contratação consiste nas seguintes etapas:

- I - Análise de Viabilidade da Contratação;
- II - Plano de Sustentação;
- III - Estratégia da Contratação;
- IV - Análise de Riscos; e
- V - Termo de Referência ou Projeto Básico.

Parágrafo único. Os documentos resultantes das etapas elencadas nos incisos I a IV poderão ser consolidados em um único documento, a critério da Equipe de Planejamento da Contratação.

Art. 11. A Análise de Viabilidade da Contratação será realizada pelos Integrantes Técnico e Requisitante, compreendendo as seguintes tarefas:

I - definição e especificação dos requisitos, conforme os arts. 12 e 13 desta Instrução Normativa, a partir da avaliação do Documento de Oficialização da Demanda e do levantamento de:

- a) demandas dos potenciais gestores e usuários da Solução de Tecnologia da Informação;
- b) soluções disponíveis no mercado; e
- c) análise de projetos similares realizados por outros órgãos ou entidades da Administração Pública;

II - identificação das diferentes soluções que atendam aos requisitos, considerando:

- a) a disponibilidade de solução similar em outro órgão ou entidade da Administração Pública;
- b) as soluções existentes no Portal do Software Público Brasileiro (<http://www.softwarepublico.gov.br>);
- c) a capacidade e alternativas do mercado, inclusive a existência de software livre ou software público;
- d) a observância às políticas, premissas e especificações técnicas definidas pelos Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico - e-PING e Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico - e-MAG, conforme as Portarias Normativas SLTI nº 5, de 14 de julho de 2005, e nº 3, de 7 de maio de 2007;
- e) a aderência às regulamentações da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, quando houver necessidade de utilização de certificação digital; e
- f) a observância às orientações, premissas e especificações técnicas e funcionais definidas pelo Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos - e-ARQ Brasil, quando o objetivo da solução abranger a gestão de documentos arquivísticos digitais e não digitais, conforme Resolução do CONARQ nº 25, de 27 de abril de 2007;
- g) o orçamento estimado;

III - análise e comparação entre os custos totais de propriedade das soluções identificadas, levando-se em conta os valores de aquisição dos ativos, insumos, garantia e manutenção;

IV - escolha da Solução de Tecnologia da Informação e justificativa da solução escolhida, que contemple, no mínimo:

- a) descrição sucinta, precisa, suficiente e clara da Solução de Tecnologia da Informação escolhida, indicando os bens e serviços que a compõem;
- b) alinhamento em relação às necessidades de negócio e requisitos tecnológicos; e
- c) identificação dos benefícios a serem alcançados com a solução escolhida em termos de eficácia, eficiência, efetividade e economicidade;

V - avaliação das necessidades de adequação do ambiente do órgão ou entidade para viabilizar a execução contratual, que servirá de subsídio para o Plano de Inserção, abrangendo no que couber:

- a) infraestrutura tecnológica;
- b) infraestrutura elétrica;
- c) logística;

- d) espaço físico;
- e) mobiliário; e
- f) outras que se apliquem.

Parágrafo único. A Análise de Viabilidade da Contratação será aprovada e assinada pela Equipe de Planejamento da Contratação.

Art. 12. Compete ao Integrante Requisitante definir, quando aplicáveis, os seguintes requisitos:

- I - de negócio, que independem de características tecnológicas e que definem as necessidades e os aspectos funcionais da Solução de Tecnologia da Informação;
- II - de capacitação, que definem a necessidade de treinamento, de carga horária e de materiais didáticos;
- III - legais, que definem as normas com as quais a Solução de Tecnologia da Informação deve estar em conformidade;
- IV - de manutenção, que independem de configuração tecnológica e que definem a necessidade de serviços de manutenção preventiva, corretiva, evolutiva e adaptativa;
- V - temporais, que definem datas de entrega da Solução de Tecnologia da Informação contratada;
- VI - de segurança, juntamente com o Integrante Técnico; e
- VII - sociais, ambientais e culturais, que definem requisitos que a Solução de Tecnologia da Informação deve atender para estar em conformidade com costumes, idiomas e ao meio ambiente, dentre outros.

Art. 13. Compete ao Integrante Técnico especificar, quando aplicáveis, os seguintes requisitos tecnológicos:

- I - de arquitetura tecnológica, composta de hardware, software, padrões de interoperabilidade, linguagens de programação, interfaces, dentre outros;
- II - de projeto e de implementação, que estabelecem o processo de desenvolvimento de software, técnicas, métodos, forma de gestão, de documentação, dentre outros;
- III - de implantação, que definem o processo de disponibilização da solução em ambiente de produção, dentre outros;
- IV - de garantia e manutenção, que definem a forma como será conduzida a manutenção e a comunicação entre as partes envolvidas;
- V - de capacitação, que definem o ambiente tecnológico dos treinamentos a serem ministrados, os perfis dos instrutores, dentre outros;
- VI - de experiência profissional da equipe que projetará, implementará e implantará a Solução de Tecnologia da Informação, que definem a natureza da experiência profissional exigida e as respectivas formas de comprovação dessa experiência, dentre outros;
- VII - de formação da equipe que projetará, implementará e implantará a Solução de Tecnologia da Informação, que definem cursos acadêmicos e técnicos, formas de comprovação dessa formação, dentre outros;
- VIII - de metodologia de trabalho;
- IX - de segurança da informação; e
- X - demais requisitos aplicáveis.

Parágrafo único. Os requisitos tecnológicos citados neste artigo deverão ser especificados em conformidade àqueles definidos no art. 12.

Art. 14. O Plano de Sustentação será elaborado pelos Integrantes Técnico e Requisitante, contendo no mínimo:

- I - recursos materiais e humanos necessários à continuidade do negócio;
- II - continuidade do fornecimento da Solução de Tecnologia da Informação em eventual interrupção contratual;
- III - atividades de transição contratual e encerramento do contrato, que incluem:
 - a) a entrega de versões finais dos produtos e da documentação;
 - b) a transferência final de conhecimentos sobre a execução e a manutenção da Solução de Tecnologia da Informação;
 - c) a devolução de recursos;
 - d) a revogação de perfis de acesso;
 - e) a eliminação de caixas postais;
 - f) outras que se apliquem.
- IV - estratégia de independência do órgão ou entidade contratante com relação à contratada, que contemplará, pelo menos:
 - a) forma de transferência de conhecimento tecnológico; e
 - b) direitos de propriedade intelectual e direitos autorais da Solução de Tecnologia da Informação sobre os diversos documentos e produtos produzidos ao longo do contrato, incluindo a documentação, os modelos de dados e as bases de dados, justificando os casos em que tais direitos não vierem a pertencer à Administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal.

Parágrafo único. O Plano de Sustentação será aprovado e assinado pela Equipe de Planejamento da Contratação.

Art. 15. A Estratégia da Contratação será elaborada a partir da Análise de Viabilidade da Contratação e do Plano de Sustentação, contendo no mínimo:

- I - indicação, pelo Integrante Técnico, da Solução de Tecnologia da Informação a ser contratada;
- II - definição, pelo Integrante Técnico, das responsabilidades da contratada que não poderá se eximir do cumprimento integral do contrato mesmo havendo subcontratação;
- III - indicação, pela Equipe de Planejamento da Contratação, dos termos contratuais, observado o disposto nos §§ 1º e 2º deste artigo, sem prejuízo do estabelecido na Lei nº 8.666, de 1993, relativos a:
 - a) fixação de procedimentos e Critérios de Aceitação dos serviços prestados ou bens fornecidos, abrangendo métricas, indicadores e valores mínimos aceitáveis;
 - b) quantificação ou estimativa prévia do volume de serviços demandados ou quantidade de bens a serem fornecidos, para comparação e controle;
 - c) definição de metodologia de avaliação da qualidade e da adequação da Solução de Tecnologia da Informação às especificações funcionais e tecnológicas;
 - d) garantia de inspeções e diligências, quando aplicáveis, e suas formas de exercício;
 - e) forma de pagamento, que será efetuado em função dos resultados obtidos;
 - f) cronograma de execução física e financeira;
 - g) definição de mecanismos formais de comunicação a serem utilizados para troca de informações entre a contratada e a Administração; e

h) definição clara e detalhada das sanções administrativas, de acordo com os arts. 86, 87 e 88 da Lei nº 8.666, de 1993, juntamente com o art. 7º da Lei nº 10.520, de 2002, observando:

1. vinculação aos termos contratuais;
2. proporcionalidade das sanções previstas ao grau do prejuízo causado pelo descumprimento das respectivas obrigações;
3. as situações em que advertências ou multas serão aplicadas, com seus percentuais correspondentes, que obedecerão uma escala gradual para as sanções recorrentes;
4. as situações em que o contrato será rescindido por parte da Administração devido ao não atendimento de termos contratuais, da recorrência de aplicação de multas ou outros motivos;
5. as situações em que a contratada terá suspensa a participação em licitações e impedimento para contratar com a Administração; e
6. as situações em que a contratada será declarada inidônea para licitar ou contratar com a Administração, conforme previsto em Lei;

IV - elaboração, pelos Integrantes Administrativo e Técnico, do orçamento detalhado em preços unitários, fundamentado em pesquisa no mercado, a exemplo de contratações similares, valores oficiais de referência, pesquisa junto a fornecedores ou tarifas públicas;

V - elaboração, pelo Integrante Requisitante, da estimativa do impacto econômico-financeiro no orçamento do órgão ou entidade, com indicação das fontes de recurso;

VI - elaboração, pela Equipe de Planejamento da Contratação, dos seguintes modelos de documentos:

a) termo de compromisso, contendo declaração de manutenção de sigilo e respeito as normas de segurança vigentes no órgão ou entidade, a ser assinado pelo representante legal da fornecedor; e

b) termo de ciência da declaração de manutenção de sigilo e das normas de segurança vigentes no órgão ou entidade, a ser assinado por todos os empregados da contratada diretamente envolvidos na contratação;

VII - definição, pelo Integrante Técnico, dos critérios técnicos de julgamento das propostas para a fase de Seleção do Fornecedor, observando o seguinte:

a) a utilização de critérios correntes no mercado;

b) a Análise de Viabilidade da Contratação;

c) a possibilidade de considerar mais de um atestado relativo ao mesmo quesito de capacidade técnica, quando necessário para a comprovação da aptidão;

d) a vedação da indicação de entidade certificadora, exceto nos casos previamente dispostos em normas do governo federal;

e) a vedação de pontuação com base em atestados relativos à duração de trabalhos realizados pelo licitante;

f) a vedação de pontuação progressiva de mais de um atestado para o mesmo quesito de capacidade técnica; e

g) a justificativa dos critérios de pontuação em termos do benefício que trazem para a contratante.

§ 1º Os documentos descritos no inciso VI do caput devem ser entregues pela contratada, devidamente assinados, na reunião inicial descrita no art. 25, inciso I, alínea "b".

§ 2º A aferição de esforço por meio da métrica homens-hora apenas poderá ser utilizada mediante justificativa e sempre vinculada à entrega de produtos de acordo com prazos e qualidade previamente definidos.

§ 3º É vedado contratar por postos de trabalho alocados, salvo os casos justificados mediante a comprovação obrigatória de resultados compatíveis com o posto previamente definido.

§ 4º Nas licitações do tipo técnica e preço, é vedado:

I - incluir critérios de pontuação técnica que não estejam diretamente relacionados com os requisitos da Solução de Tecnologia da Informação a ser contratada ou que frustrem o caráter competitivo do certame; e

II - fixar os fatores de ponderação das propostas técnicas e de preço sem justificativa.

§ 5º Nas licitações do tipo técnica e preço, deve-se:

I - incluir, para cada atributo técnico da planilha de pontuação, sua contribuição percentual com relação ao total da avaliação técnica; e

II - proceder a avaliação do impacto de pontuação atribuída em relação ao total de pontos, observando se os critérios de maior peso são de fato os mais relevantes e se a ponderação atende ao princípio da razoabilidade.

§ 6º A Estratégia da Contratação será aprovada e assinada pela Equipe de Planejamento da Contratação.

Art. 16. A Análise de Riscos será elaborada pela Equipe de Planejamento da Contratação contendo os seguintes itens:

I - identificação dos principais riscos que possam comprometer o sucesso dos processos de contratação e de gestão contratual;

II - identificação dos principais riscos que possam fazer com que a Solução de Tecnologia da Informação não alcance os resultados que atendam às necessidades da contratação;

III - mensuração das probabilidades de ocorrência e dos danos potenciais relacionados a cada risco identificado;

IV - definição das ações previstas a serem tomadas para reduzir ou eliminar as chances de ocorrência dos eventos relacionado a cada risco;

V - definição das ações de contingência a serem tomadas caso os eventos correspondentes aos riscos se concretizem; e

VI - definição dos responsáveis pelas ações de prevenção dos riscos e dos procedimentos de contingência.

§ 1º A análise de riscos permeia todas as etapas da fase de Planejamento da Contratação e será consolidada no documento final Análise de Riscos.

§ 2º A Análise de Riscos será aprovada e assinada pela Equipe de Planejamento da Contratação.

Art. 17. O Termo de Referência ou Projeto Básico será elaborado a partir da Análise de Viabilidade da Contratação, do Plano de Sustentação, da Estratégia da Contratação e da Análise de Riscos.

§ 1º O Termo de Referência ou Projeto Básico será elaborado pela Equipe de Planejamento da Contratação e conterá, no mínimo, as seguintes informações:

I - definição do objeto, conforme art. 11, inciso IV, alínea "a";

II - fundamentação da contratação, conforme art. 9º, incisos I e II e art. 11, inciso IV;

III - descrição da Solução de Tecnologia de Informação, conforme art. 15, inciso I;

IV - requisitos da solução, conforme art. 11, inciso I;

V - modelo de prestação de serviços ou de fornecimento de bens, conforme art. 13, inciso VIII;

VI - elementos para gestão do contrato, conforme art. 15, inciso III, arts. 25 e 26;

VII - estimativa de preços, conforme art. 15, inciso IV;

VIII - adequação orçamentária, conforme art. 15, inciso V;

IX - definições dos critérios de sanções, conforme art. 15, inciso III, alínea "h"; e

X - critérios de seleção do fornecedor, conforme art. 15, inciso VII.

§ 2º A Equipe de Planejamento da Contratação avaliará a viabilidade de parcelamento da Solução de Tecnologia da Informação a ser contratada, em tantos itens quanto sejam tecnicamente possíveis e suficientes.

§ 3º A Equipe de Planejamento da Contratação avaliará, ainda, a necessidade de licitações e contratações separadas para os itens que, devido a sua natureza, possam ser divididos em tantas parcelas quantas se comprovarem técnica e economicamente viáveis, procedendo-se à licitação com vistas ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis no mercado e à ampliação da competitividade sem perda da economia de escala, conforme disposto no art. 23, § 1º da Lei nº 8.666/93.

§ 4º O Termo de Referência ou Projeto Básico será assinado pela Equipe de Planejamento da Contratação e aprovado pelas autoridades competentes.

Art. 18. É obrigatória a execução da fase de Planejamento da Contratação, independentemente do tipo de contratação, inclusive nos casos de:

I - inexigibilidade;

II - dispensa de licitação ou licitação dispensada;

III - criação ou adesão à Ata de Registro de Preços; e

IV - contratações com uso de verbas de organismos internacionais, como Banco Mundial, Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento, e outros;

Art. 19. O Termo de Referência ou Projeto Básico, a critério da Área Requisitante da Solução ou da Área de Tecnologia da Informação, poderá ser disponibilizado em consulta ou audiência pública, a fim de avaliar a completude e a coerência da especificação dos requisitos, a adequação e a exequibilidade dos critérios de aceitação.

SEÇÃO II

SELEÇÃO DO FORNECEDOR

Art. 20. A fase de Seleção do Fornecedor observará as normas pertinentes, incluindo o disposto na Lei nº 8.666, de 1993, na Lei nº 10.520, de 2002, no Decreto nº 2.271, de 1997, no Decreto nº 3.555, de 2000, no Decreto nº 3.931, de 2001, no Decreto nº 5.450, de 2005 e no Decreto nº 7.174, de 2010.

Parágrafo único. Em consequência da padronização existente no mercado de Tecnologia da Informação, é recomendada a utilização da modalidade Pregão para as contratações de que trata esta Instrução Normativa, conforme os arts. 1º e 2º da Lei nº 10.520, de 2002, preferencialmente na forma eletrônica, de acordo com o Decreto nº 5.450, de 2005.

Art. 21. A fase de Seleção do Fornecedor terá início com o encaminhamento do Termo de Referência ou Projeto Básico pela Área de Tecnologia da Informação à Área de Licitações.

Art. 22. Caberá a Área de Licitações conduzir as etapas da fase de Seleção do Fornecedor.

Art. 23. Caberá a Área de Tecnologia da Informação, com a participação do Integrante Técnico, durante a fase de Seleção do Fornecedor:

I - analisar as sugestões feitas pelas Áreas de Licitações e Jurídica para o Termo de Referência ou Projeto Básico e demais documentos;

II - apoiar tecnicamente o pregoeiro ou a Comissão de Licitação na resposta aos questionamentos ou às impugnações dos licitantes; e

III - apoiar tecnicamente o pregoeiro ou a Comissão de Licitação na análise e julgamento das propostas e dos recursos apresentados pelos licitantes.

Art. 24. A fase de Seleção do Fornecedor se encerrará com a assinatura do contrato e com a nomeação do:

I - Gestor do Contrato;

II - Fiscal Técnico do Contrato;

III - Fiscal Requisitante do Contrato; e

IV - Fiscal Administrativo do Contrato.

§ 1º As nomeações descritas neste artigo serão realizadas pela autoridade competente da Área Administrativa, observado o disposto nos incisos IV, V, VI e VII do Art. 2º;

§ 2º Os Fiscais Técnico, Requisitante e Administrativo do Contrato serão, preferencialmente, os Integrantes da Equipe de Planejamento da Contratação;

§ 3º A Equipe de Planejamento da Contratação será automaticamente destituída quando da assinatura do contrato.

SEÇÃO III

GERENCIAMENTO DO CONTRATO

Art. 25. A fase de Gerenciamento do Contrato visa acompanhar e garantir a adequada prestação dos serviços e o fornecimento dos bens que compõem a Solução de Tecnologia da Informação durante todo o período de execução do contrato e compreende as seguintes tarefas:

I - início do contrato, que abrange:

a) elaboração do Plano de Inserção da contratada, observando o disposto no art. 11, inciso V desta norma, pelo Gestor do Contrato e pelos Fiscais Técnico, Administrativo e Requisitante do Contrato, que contemplará no mínimo:

1. o repasse à contratada de conhecimentos necessários à execução dos serviços ou ao fornecimento de bens; e

2. a disponibilização de infraestrutura à contratada, quando couber;

b) realização de reunião inicial convocada pelo Gestor do Contrato com a participação dos Fiscais Técnico, Requisitante e Administrativo do Contrato, da contratada e dos demais intervenientes por ele identificados, cuja pauta observará, pelo menos:

1. presença do representante legal da contratada, que apresentará o preposto da mesma;

2. entrega, por parte da contratada, do termo de compromisso e do termo de ciência, conforme art. 15, inciso VI;

3. esclarecimentos relativos a questões operacionais, administrativas e de gerenciamento do contrato;

II - encaminhamento formal de Ordens de Serviço ou de Fornecimento de Bens pelo Gestor do Contrato ao preposto da contratada, que conterão no mínimo:

- a) a definição e a especificação dos serviços a serem realizados ou bens a serem fornecidos;
- b) o volume 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.

III - monitoramento da execução, que consiste em:

- a) confecção e assinatura do Termo de Recebimento Provisório, a cargo do Fiscal Técnico do Contrato, quando da entrega do objeto resultante de cada Ordem de Serviço ou de Fornecimento de Bens;
- b) avaliação da qualidade dos serviços realizados ou dos bens entregues e justificativas, de acordo com os Critérios de Aceitação definidos em contrato, a cargo dos Fiscais Técnico e Requisitante do Contrato;
- c) identificação de não conformidade com os termos contratuais, a cargo dos Fiscais Técnico e Requisitante do Contrato;
- d) verificação de aderência aos termos contratuais, a cargo do Fiscal Administrativo do Contrato;
- e) verificação da manutenção das condições classificatórias referentes à pontuação obtida e à habilitação técnica, a cargo dos Fiscais Administrativo e Técnico do Contrato;
- f) encaminhamento das demandas de correção à contratada, a cargo do Gestor do Contrato;
- g) encaminhamento de indicação de sanções por parte do Gestor do Contrato para a Área Administrativa;
- h) confecção e assinatura do Termo de Recebimento Definitivo para fins de encaminhamento para pagamento, a cargo do Gestor e do Fiscal Requisitante do Contrato, com base nas informações produzidas nas alíneas “a” a “g” deste inciso;
- i) autorização para emissão de nota(s) fiscal(is), a ser(em) encaminhada(s) ao preposto da contratada, a cargo do Gestor do Contrato;
- j) verificação das regularidades fiscais, trabalhistas e previdenciárias para fins de pagamento, a cargo do Fiscal Administrativo do Contrato;
- k) verificação da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação, a cargo do Fiscal Requisitante do Contrato;
- l) verificação de manutenção das condições elencadas no Plano de Sustentação, a cargo dos Fiscais Técnico e Requisitante do Contrato;
- m) encaminhamento à Área Administrativa de eventuais pedidos de modificação contratual, a cargo do Gestor do Contrato; e
- n) manutenção do Histórico de Gerenciamento do Contrato, contendo registros formais de todas as ocorrências positivas e negativas da execução do contrato, por ordem histórica, a cargo do Gestor do Contrato;

IV - transição contratual, quando aplicável, e encerramento do contrato, que deverá observar o Plano de Sustentação.

§ 1º No caso de substituição ou inclusão de empregados por parte da contratada, o preposto deverá entregar termo de ciência assinado pelos novos empregados envolvidos na execução contratual, conforme art. 15, inciso VI.

§ 2º Para cada contrato, deverá haver pelo menos uma Ordem de Serviço ou de Fornecimento de Bens, ou tantas quantas forem necessárias para consecução do objeto contratado.

Art. 26. No caso de aditamento contratual, o Gestor do Contrato deverá, com base na documentação contida no Histórico de Gerenciamento do Contrato e nos princípios da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação, encaminhar à Área Administrativa, com pelo menos 60 dias de antecedência do término do contrato, documentação explicitando os motivos para tal aditamento.

Art. 27. Os softwares resultantes de serviços de desenvolvimento deverão ser catalogados pela contratante e, sempre que aplicável, disponibilizados no Portal do Software Público Brasileiro de acordo com o regulamento do Órgão Central do SISP.

CAPÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 28. Aplica-se subsidiariamente às contratações de que trata esta norma o disposto na Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008, que disciplina as contratações de serviços gerais.

Art. 29. As Áreas de Compras, Licitações e Contratos dos órgãos e entidades apoiarão as atividades da contratação, de acordo com as suas atribuições regimentais.

Art. 30. As normas dispostas nesta Instrução Normativa deverão ser aplicadas nas prorrogações contratuais, ainda que de contratos assinados antes desta IN.

Parágrafo único. Nos casos em que os ajustes não forem considerados viáveis, o órgão ou entidade deverá justificar esse fato, prorrogar uma única vez pelo período máximo de 12 (doze) meses e imediatamente iniciar novo processo de contratação.

Art. 31. Esta Instrução Normativa entrará em vigor a partir de 2 de janeiro de 2011.

Art. 32. Esta Instrução Normativa revogará a Instrução Normativa SLTI/MP nº 4, de 19 de maio de 2008, em 2 de janeiro de 2011.

MARIA DA GLÓRIA GUIMARÃES DOS SANTOS